

Universidad Estatal a Distancia
Sistema de Estudios de Posgrado
Escuela Ciencias de la Educación

Programa de Maestría en
Administración de la Educación

**Estilo de Dirección que se aplica en el Colegio
Saint Paul y su influencia en la calidad del
personal docente.**

Informe de Seminario Proyecto de Graduación correspondiente al Plan de Estudios de
Maestría en Administración de la Educación

Ana Cecilia Dobles Camacho

Sabanilla, Montes de Oca

Julio, 2005

Dedicatoria

A: Andre, Pao, Glori y Cati,

pilares fundamentales en mi crecimiento intelectual y quienes sé,

enriquecerán con sus vidas la sociedad en la que

les ha correspondido desenvolverse.

Agradecimiento

*A todos los que de una u otra forma han contribuido en
la culminación de este proceso, de manera muy especial, a mi amiga,*

Mayari Morales Peláez

Tribunal examinador

Este informe de Seminario de Graduación fue presentado en forma oral y pública ante el siguiente tribunal examinador constituido por profesores de la Maestría en Administración Educativa.

M. A. U. Víctor Hugo Orozco Delgado

M. Sc. Cristian León Granados

Dr. Pedro Venegas Jiménez

Ana Cecilia Dobles Camacho

Sustentante

Fecha: 21 de julio, 2005

Tabla de contenido

Tabla de Cuadros	
Tabla de Gráficos	
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Presentación	2
1.2 Justificación	10
1.3 Objetivos del estudio	12
1.3.1 Objetivo General	12
1.3.2 Objetivos específicos	12
1.4 Alcances y limitaciones	13
1.4.1 Alcances	13
1.4.2 Limitaciones	13
1.5 Referentes metodológicos	14
1.5.1 Tipo de estudio	14
1.5.2 Población	15
1.5.3 Variables	15
1.5.4 Instrumentos	17
1.5.5 Metodología para recoger información	18
1.5.6 Procedimiento para el análisis de resultados	18
Capítulo II: Diagnóstico Institucional	20
2.1 Marco comunal	21

2.2 Marco Institucional	22
2.2.1 Reseña histórica	22
2.2.2 Ubicación política	23
2.2.3 Política educativa institucional	23
2.2.4 Características generales	27
2.2.4.1 Matrícula	27
2.2.4.2 Recursos humanos	27
2.2.4.3 Recursos físicos	27
2.2.4.4 Recursos estructurales	28
2.2.4.5 Recursos Financieros	29
2.3 Doctrina organizacional	32
2.3.1 Visión	32
2.3.2 Misión	32
2.3.3 Objetivos organizacionales	33
2.3.4 Planes, programas y proyectos	37
 Capítulo III: Análisis de resultados	 43
3.1 Análisis de variables	44
3.1.1 Análisis variable # 1: Estilo de Dirección	44
3.1.2 Análisis variable # 2: Características idóneas de un administrador educativo en su estilo de dirección	68

3.1.3	Análisis variable # 3: Influencia del estilo de dirección en la calidad del desempeño del personal docente	74
3.1.4	Análisis variable # 4: Debilidades del estilo de dirección	81
	Capítulo IV: Conclusiones y recomendaciones	85
4.1	Conclusiones	86
4.2	Recomendaciones	95
	Capítulo V: Propuesta para el desarrollo de la Institución	100
5.1	Justificación y fundamentación	101
5.2	Referente conceptual	103
5.3	Objetivos de la propuesta	105
5.3.1	Objetivo general	105
5.3.2	Objetivos específicos	105
5.4	Logros y beneficiarios	106
5.5	Acciones a realizar	107
5.6	Recursos para desarrollar la propuesta 109	
5.7	Cronograma	111
•	Bibliografía	
•	Anexos	

Lista de Gráficos

	Página
1. Características que representan el estilo de dirección	45
2. Se fomenta la participación y toma de decisiones.	46
3. Se fomenta el trabajo en equipo.	47
4. El proyecto es construido y compartido por todos.	48
5. Existe espacio para discutir e incluir las aspiraciones de todos.	49
6. El proyecto escolar es conocido solo por los coordinadores.	50
7. El método de dirección es excluyente no consultado.	51
8. No se involucra a los docentes en la toma de decisiones.	52
9. Los docentes necesitan de una guía directa y constante.	53
10. Los docentes son autónomos.	54
11. El uso de los recursos se decide unilateralmente.	55
12. Se consulta a los subordinados.	56
13. Existe una visión negativa del director a los docentes.	57
14. Los educadores son creativos e innovadores.	58
15. Los educadores manifiestan resistencia y oposición al cambio.	59
16. El director es controlador, dogmático, ordena y espera obediencia	60
17. El estilo de dirección que se practica en el Colegio es:	61
18. Años de laborar en la Institución.	62
19. ¿Está usted de acuerdo con el estilo de dirección?	63
20. Existe un clima de confianza y satisfacción en la Institución.	64
21. ¿Cómo es la comunicación?	65

22. ¿Tiene usted participación en la toma de decisiones?	66
23. El estilo de dirección le permite ser una persona creativa y abierta al cambio.	67
24. ¿Cree usted que el estilo de dirección tiene alguna influencia en su calidad como docente?	75
25. Último grado académico obtenido.	77
26. “El director es fundamental en el desarrollo del centro educativo”.	78
27. ¿Se siente motivado a trabajar en la Institución?	79
28. ¿Se siente identificado con la Institución?	80

Lista de Tablas

	Página
1. Características que debe poseer un administrador educativo	68
2. Actuación correcta de un director al planear un proyecto	72
3. Deberes de un director	73
4. Debilidades del estilo de dirección y acciones para corregirlas	107

Capítulo I

Introducción

Este documento, elaborado bajo la modalidad Proyecto de Investigación, es producto del Seminario de Graduación correspondiente a la Maestría en Administración Educativa de la Universidad Estatal a Distancia,

En este primer capítulo se incluye la presentación del tema, la justificación del trabajo y los objetivos generales y específicos del mismo. Se plantean también los alcances y limitaciones de la presente investigación y un último apartado sobre los referentes metodológicos del proyecto.

CAPITULO I INTRODUCCION

1.1 Presentación del tema

El problema a resolver en esta investigación, se ubica dentro de la caracterización de Programa Educativo, ya que sus metas son del tipo servicios. Este es el siguiente:

¿Cuál es el Estilo de Dirección que se aplica en el Colegio Saint Paul y su influencia en la calidad del personal docente?

Tomando en consideración las cinco funciones que conforman todo proceso administrativo, a saber: **planeamiento, organización, dirección, control y evaluación** (Hernández, 1999: p. 60), vemos como la etapa denominada “Dirección” cumple un papel medular en dicho proceso, ya que permite activar la organización hacia el logro de los objetivos.

Desde este punto de vista, la definición del Estilo de Dirección que se lleva a cabo en la Institución y su influencia en el personal docente, cobra especial importancia.

Cada centro educativo tiene una manera específica de asumir y ejercer la dirección escolar, es decir: “un modo particular de comprender y aplicar la autoridad de la Dirección”, en relación con todos los miembros de esa Institución. (Ball, citado por Venegas, 2002: p. 125).

La forma en que actúa un Director, determina a su vez, **“la forma en que actúan los docentes, el personal administrativo, técnico administrativo, estudiantes, padres de familia, comunidad. . . y todo tipo de sujeto que guarde relación con el centro educativo”**.
(Venegas, 2002: p.137)

En términos generales, cualquiera que sea la forma en que actúa un director, se puede definir su estilo de dirección en uno de los dos grandes tipos básicos: (Venegas, 2002: p. 126)

- 1- el estilo autoritario - coercitivo
- 2- el estilo democrático – participativo

Tomando como base esa gran división, varios autores han planteado diversos enfoques en donde se establecen categorías y subcategorías dentro de uno y otro extremo.

Por ejemplo: **Koontz y Weihrich** identifican tres estilos de dirección: el autocrático, el democrático y el liberal. El director que actúa con un estilo autocrático es aquel que “ordena, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos”. (Koontz y Weihrich, citado por Venegas, 2002: p. 127)

El director que se basa en un estilo democrático o participativo, “consulta con los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta su participación. Este

tipo de dirección oscila entre la persona que no toma acción alguna sin la participación de los subordinados y aquel que toma las decisiones pero consulta con los subalternos antes de hacerlo”. (Koontz y Weihrich, citado por Venegas, 2002: p. 128)

El estilo de dirección liberal, se caracteriza porque el director utiliza muy poco su poder, ya que otorga al personal un alto grado de autonomía y se depende más bien de éstos para establecer las propias metas y los medios para lograrlos.

Douglas Mc Gregor por su parte, se preocupó por distinguir dos concepciones opuestas de dirección, basadas en ciertos supuestos acerca de la naturaleza humana: la tradicional, a la que denominó **Teoría X** (autocrática, impositiva y autoritaria) y la moderna, **Teoría Y** (democrática, consultiva y participativa).

Desde la perspectiva de la Teoría X, los docentes son visualizados como personas que se caracterizan por:

- ser apáticas
- rehuir de sus responsabilidades
- ser inmaduras
- depender del director para realizar sus tareas
- no tener pensamiento propio
- sentir aversión por el trabajo
- ser resistentes y opuestas al cambio
- necesitar una guía directa y constante

- no ser creativas

Por lo tanto, el director, con base en esta visión negativa sobre su personal, se ve obligado a controlar y hasta amenazar al docente para que alcance los objetivos de su trabajo.

La Teoría Y propone por el contrario, una nueva concepción de la dirección, fundamentada en valores humanos. Desde esta perspectiva, el director concibe a los docentes como:

- personas comprometidas
- responsables
- maduras
- profesionales capaces de tomar sus propias decisiones
- autónomas y con dominio de sí mismas
- personas que ven el trabajo como algo natural
- abiertas al cambio
- autorrealizadas
- creativas

El estilo de dirección basado en esta teoría cree en la descentralización y la delegación de funciones, la participación y la administración consultiva, la innovación y la ampliación de responsabilidades y oportunidades, basado todo ello en una visión de confianza y credibilidad del director hacia su personal.

El profesor **Likert** plantea cuatro estilos diferentes de dirección, caracterizando a cada uno de ellos de la siguiente manera:

- **Autoritario explotador:** son directores autocráticos, sin confianza en su personal, por lo que no los involucra en la toma de decisiones. Motivan a las personas mediante el temor y ejercen un control centralizado desde la cúspide de la pirámide organizativa.
- **Autoritario benevolente:** la dirección hace uso de premios a la actitud de servidumbre por parte del personal. Las decisiones importantes son tomadas en la parte superior de la organización aunque se permite alguna comunicación ascendente y se tiene un cierto grado de confianza y seguridad en el personal, siempre bajo un estricto control de políticas.
- **Consultivo:** se hace uso de premios y castigos ocasionales. Las decisiones de tipo general son tomadas por la dirección y las más específicas y operativas, por el resto del personal, a quienes se les tiene cierta confianza y seguridad.

- **Grupo participativo:** el director tiene absoluta confianza y seguridad en el personal. Los escucha, acepta y aplica sus ideas y opiniones, practica diversas formas de comunicación, fomenta la toma de decisiones en todos los niveles y hace que todos y todo funcione como un grupo cohesionado.

Este último estilo está orientado hacia el trabajo en grupo y la confianza mutua. (Venegas, 2002: p. 130)

Chávez Contreras (1986) por su parte, plantea dos tipos de dirección escolar, el **modo administrativista**, cuyo objetivo es obtener lo que el director desea con los menores conflictos posibles y otro, el **modo educativo**, cuyo propósito es educar a los otros para dirigir en un proyecto construido y compartido por todos y compatible con los fines personales de los involucrados, e institucionales del tipo y nivel educativo en que se dirige.

Existe además, la “**Teoría de contingencia del liderazgo**” de **Fred Friedler y colaboradores** de la Universidad de Illinois, según la cual, ningún estilo de dirección es mejor que otro.

Es decir, con base en esta Teoría, el director del centro educativo debe aprender a diagnosticar situaciones y a adaptar su estilo dependiendo de las circunstancias, lo cual determinará que, en algunas ocasiones se deba aplicar el estilo del tipo autoritario y en otras, el democrático participativo.

Este estilo se caracteriza por ser dinámico y flexible. El director debe evaluar constantemente la motivación, capacidad y experiencia del personal para actuar con base en cada situación.

“Según este enfoque, el estilo de dirección autoritario es bueno y necesario, pero aplicar este estilo siempre, es malo y perjudicial para el centro educativo. De manera análoga, el estilo de dirección democrático-participativo es bueno, pero aplicarlo siempre no es bueno ni recomendable. Se requiere, pues, que el director del centro educativo aprenda a diagnosticar situaciones y a adaptar su estilo según las circunstancias, con el propósito de tener mayores probabilidades de alcanzar los propósitos establecidos en su gestión”. (Venegas, 2002: p. 132)

Haciendo un análisis de las distintas teorías, planteadas al respecto de los estilos de dirección, se puede deducir que: existe una estrecha relación entre éste y el clima de la Institución, en otras palabras, su “personalidad con sus múltiples dimensiones”. (Bris, 2002: p. 333)

Siguiendo al Profesor Likert, puede considerarse que el ideal es crear en las organizaciones un **clima** de confianza y participación plena, sabiendo que el ser humano requiere de instituciones que promueven la seguridad y el apoyo.

Según este autor, las instituciones que funcionan sobre la base de la participación, se aseguran el éxito y, esta participación depende, en gran parte, del método de mando, es decir, de la forma en que se ejerce el liderazgo en la Institución.

El autoritarismo, el individualismo, la falta de tacto, la inmadurez y la indiferencia en las relaciones diarias, son factores que obstaculizan el desarrollo de un clima ideal. Por el contrario, el, diálogo, el respeto, la confianza y la valoración de los demás, son elementos que contribuyen a crear un clima donde la participación es el elemento característico, generador a la vez, de la motivación hacia el logro de las más altas potencialidades, tanto a nivel individual como de la colectividad.

La sustentante, siguiendo a varios de los autores citados, asume que el estilo de dirección ideal es aquel que propicie un clima en el que se dé una participación plena. Esto se fundamenta en convicción de la democracia como forma de vida, por lo tanto, una mini sociedad como lo es una institución educativa, debería velar porque ésta se lleve a la práctica como vivencia cotidiana. Esto, sólo redundaría en éxitos para la Institución.

En síntesis, de la gama de estilos de dirección que han planteado los diferentes autores, el de la democracia participativa es el que más efectivamente posibilita el pleno desarrollo de las instituciones educativas y el de todos sus miembros, aún así, esta plena participación requiere de una autoridad abierta pero firme y clara, capaz de ejercer el mando en cualquier situación, utilizando el estilo de dirección que se amerite.

Es decir, del estudio de los diferentes autores y teorías, esta investigadora asume que el sistema de comportamiento administrativo denominado por Likert como “grupo participativo”, la propuesta de la Teoría Y de Mc Gregor, el modo educativo de Chávez Contreras, combinado con la Teoría de la administración educativa según la situación o contingencia, planteada por Fred Friedler y colaboradores, es la más adecuada para que una institución educativa y todos sus integrantes desarrollen todo su potencial.

Considerando lo anterior, la presente investigación pretende profundizar al respecto y obtener las conclusiones que permitan enriquecer la labor de la dirección administrativa que se lleva a cabo en el Colegio Saint Paul.

1.2. Justificación

De acuerdo con Cordero, citado por Venegas (2002, p.137), **“El estilo de dirección, la forma en que el director implementa las fases del proceso administrativo, la forma en que motiva a su personal, a la par de otras variables o condiciones como medio ambiente y estructura organizacional determinan la personalidad y el clima de la organización”**.

Tomando como base lo anterior, se considera de fundamental importancia investigar al respecto de la influencia del estilo de dirección en la calidad del personal docente del Colegio Saint Paul.

Dado que, la función de esta investigadora está centrada específicamente en secundaria, el objeto de estudio de la presente investigación se circunscribirá a los niveles de séptimo a undécimo, de ahora en adelante, denominado “Colegio Saint Paul”, el cual cuenta con 396 estudiantes y 50 funcionarios, entre personal docente, administrativo y de servicios.

Según se indicó en la presentación del tema, el estilo de dirección y la función del director es fundamental para determinar el clima organizacional.

Una dirección clara pero abierta y participativa es, siguiendo los postulados de diversos autores y el análisis personal, el “estilo” propicio para que una institución educativa se desarrolle de manera ideal.

Por lo tanto, el presente estudio espera lograr:

- tener una visión, lo más cercana posible, del estilo de dirección que se aplica en la Institución.
- definir cuáles son las características idóneas que según el personal docente de la Institución debe tener un administrador educativo.
- analizar si el personal docente considera que el estilo de dirección tiene alguna influencia en la calidad de su labor.

- determinar las debilidades que según el personal docente, tiene el estilo de dirección, para establecerlas medidas correctivas para su mejoramiento.

1.3 Objetivos del estudio

1.3.1 Objetivo General

1.3.1.1 Analizar la influencia que ejerce el estilo de dirección en la calidad del personal docente del Colegio Saint Paul.

1.3.2 Objetivos específicos

1.3.2.1 Determinar cuál es el estilo de dirección que se aplica en el colegio Saint Paul.

1.3.2.2 Definir cuáles son, según el personal docente de la Institución, las características idóneas que debe tener un administrador educativo en su estilo de dirección.

1.3.2.3 Analizar la percepción de los miembros del personal docente respecto de la influencia del estilo de dirección en la calidad del desempeño de su labor.

1.3.2.4 Analizar las debilidades que, según el personal docente, tiene el estilo de dirección aplicado en la Institución y definir las medidas correctivas para su mejoramiento.

1.4 Alcances y limitaciones

1.4.1 Alcances

Con este trabajo se pretende contribuir a clarificar el concepto sobre los estilos de dirección y su aplicación en instituciones de educación secundaria en Costa Rica.

A la vez, se busca ofrecer un aporte a la Institución en estudio, en el sentido de valorar los beneficios, que el estilo de dirección que se concluya se aplica en el Colegio ofrece, para el mejor desarrollo de la misma, así como, determinar cuales son sus debilidades y plantear soluciones concretas para su mejoramiento.

1.4.2 Limitaciones

El Colegio Saint Paul tiene una muy específica manera de combinar el estilo de dirección entre la Dirección y la Subdirección de la Institución. De esa combinación surgen precisamente, las características del clima de la organización.

Partiendo de lo anterior, dentro de las limitaciones de la presente investigación, se puede mencionar las siguientes:

- poder determinar, mediante el cuestionario a los docentes, el estilo de dirección que impera en la Institución.
- si la respuesta al punto anterior es ambigua, poder responder a la interrogante si el estilo de dirección tiene alguna influencia en la motivación y calidad del personal docente.
- por ser una institución académica diurna privada, los resultados obtenidos no se pueden generalizar para todos los colegios del país, en caso de obtener resultados significativos.
- los resultados de la investigación tienen además una limitación temporal, ya que son válidos para el año 2004, fecha en que se realizó el estudio.

1.5 Referentes metodológicos:

1.5.1 Tipo de estudio

La presente investigación constituye un estudio de caso de tipo descriptivo, es decir, su objetivo central es la descripción de fenómenos. (Barrantes, 2003: p. 64)

En este trabajo se intentó conocer el estilo de dirección, entendido éste como la combinación entre la Dirección y la Subdirección implementado en el Colegio Saint Paul, así como identificar los factores que inciden para que la administración utilice ese estilo determinado.

1.5.2 Población

La población en estudio estuvo constituida por la Directora General de la Institución y la subdirectora de Secundaria, como encargadas de implementar el estilo de dirección y, el personal docente, como la parte de la población a quienes se pidió definir el estilo de dirección que se aplica en la institución y su influencia en su desempeño laboral. La totalidad de la población docente constituyó la muestra a la cual se aplicaron los instrumentos correspondientes.¹

¹ El análisis de los resultados se basó en las respuestas a los 29 cuestionarios que fueron devueltos por los docentes, de un total de 32 que fueron entregados.

1.5.3 Variables

Variable # 1: Estilo de dirección.

Forma en que se utiliza el liderazgo para influir en el personal a cargo, hace referencia a los métodos de mando.

Esta variable se midió a través de las respuestas a las preguntas: 1,2, 3, 4, 8, 9, 10, 12 y 14.

Variable # 2: Características idóneas de un administrador educativo en su estilo de dirección.

Cualidades que debe poseer un director capaz de lograr que el centro educativo responda a las expectativas de calidad y potencialice al máximo el desempeño de todos los miembros participantes en la institución.

Dicha variable se determinó a través de las respuestas a las preguntas: 7, 16 y 17.

Variable #3: Influencia del estilo de dirección en la Calidad del desempeño del personal docente.

Efecto que ocasiona el estilo de dirección en la calidad del desempeño del personal docente.

Esta variable se logró medir por medio de las respuestas a las preguntas: 1, 2, 6, 11, 13 y 15.

Variable # 4: Debilidades del estilo de dirección.

Aspectos del estilo de dirección que deben mejorarse con el fin de plantear las medidas correctivas.

La última variable se analizó con base en las respuestas a las preguntas: 5 y 18.

1.5.4 Instrumentos:

Con el fin de determinar:

- el estilo de dirección que se implementa en el Colegio Saint Paul
- las características de un administrador educativo idóneo, según su personal docente
- la influencia del estilo de dirección en el desempeño de su función
- los aspectos que deben mejorarse,

se utilizó como instrumento un cuestionario, el cual se aplicó a la totalidad del personal docente.²

1.5.5 Metodología para recoger información

El cuestionario se aplicó en los meses de noviembre y diciembre. Se hizo una explicación breve sobre los objetivos del mismo y se entregó un ejemplar a cada docente, solicitándole se sirvieran devolverlo a la mayor brevedad.

² El cuestionario aplicado se adjunta como Anexo

1.5.6 Procedimientos para el análisis de resultados

El análisis de los resultados obtenidos en la presente investigación, se realizó a partir del instrumento citado. Una vez recopilados los datos, se revisó la información obtenida de cada entrevistado y se codificaron las respuestas para su respectivo procesamiento y análisis.

A través de la pregunta # 1 y # 2 se intentó medir si existe una correlación entre los años servidos en la Institución, el grado académico y la determinación del estilo de dirección, así como la influencia que éste ejerce en el desempeño de la labor docente.

Las preguntas número: 3, 4, 8, 9, 10, 12 y 14 intentaron definir el estilo de dirección que según el personal docente de la Institución, se aplica en la misma. Se hizo una correlación entre las respuestas obtenidas para cada una de estas preguntas, basada en las características definidas para cada uno de los estilos de dirección.

Las preguntas número: 7, 16 y 17 permitieron esclarecer cuáles son las características idóneas que debe poseer un buen director, según el personal docente de la Institución.

La pregunta número 6, posibilitó aclarar la percepción que tiene el personal docente, al respecto del grado de influencia que tiene un director en el desarrollo de una institución educativa

Las preguntas número: 1, 2, 11, 13 y 15 hicieron factible analizar la influencia que el estilo de dirección ejerce en el personal docente del Colegio Saint Paul.

Por último, las preguntas número: 5 y 18 posibilitaron el análisis de las debilidades que existen en el estilo de dirección aplicado en el Colegio con el fin de plantear la corrección necesaria para su superación.

Capítulo II

Diagnóstico Institucional

Este segundo capítulo hace referencia al marco comunal en el que se sitúa la Institución, así como los aspectos más importantes del contexto institucional: su reseña histórica, ubicación política, sus características generales y la política institucional. Incluye además la doctrina organizacional: visión, misión, objetivos, planes programas y proyectos que caracterizan la Institución.

CAPITULO II. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

2.1 Marco comunal

Saint Paul College es una institución educativa que nació hace 23 años, cuyos objetivos y principios filosóficos han sido desde entonces ofrecer una educación de excelente formación académica y auténtica formación en los valores de la civilización occidental y cristiana.

A pesar de estar ubicada en San Rafael de Alajuela, sus estudiantes, en su mayoría, provienen de las zonas aledañas de: Alajuela (centro y San Rafael), Heredia (centro, Belén, San Joaquín y San Lorenzo) y San José (centro, Escazú, Santa Ana, La Uruca y Pavas).

En cuanto a sus nacionalidades, aproximadamente el 97% de los alumnos son costarricenses.

Cuando Saint Paul abrió sus puertas, se consideró una opción para hijos de profesionales de clase media. Con el paso del tiempo y las transformaciones socioeconómicas que ha sufrido nuestro país en los últimos años, como consecuencia del proceso de globalización que ha favorecido a los grandes empresarios, podemos ubicar a un sector del alumnado, dentro de los grupos de mayores ingresos del país, especialmente aquellos provenientes de los barrios residenciales de Escazú, Santa Ana y Belén (Cariari).

El estilo de vida de estos alumnos y sus patrones de consumo, difieren de los del resto del alumnado, por ejemplo en: la frecuencia con que realizan viajes al exterior, tipo de artículos personales que poseen, actividades del fin de semana, entre otros.

Esta diferencia en los ingresos, hace que para este sector, el monto de la mensualidad no represente el mismo sacrificio que, para muchas de las otras familias cuyos ingresos, por el contrario, se han visto disminuidos, debido al mismo proceso económico que vive el país.

2.2 Marco Institucional

2.2.1 Reseña Histórica

La Escuela Primaria Bilingüe Saint Paul, surgió con el deseo de ofrecer a los niños de Costa Rica de la zona oeste del Valle Central, la oportunidad de una enseñanza bilingüe de calidad.

En 1982 abrió sus puertas en Ciudad Cariari con 90 estudiantes y niveles desde Pre Kinder hasta tercer grado, con el nombre de Saint Paul Primary School.

En 1984, ante el crecimiento del número de alumnos y con el deseo de brindar más espacio para las actividades académicas y deportivas, trasladó sus instalaciones a su actual ubicación, 400 metros oeste de la Fábrica Panasonic en San Rafael de Alajuela.

En 1985 los padres de familia de sexto grado, solicitaron la creación de una Secundaria. En ese año se abre una nueva etapa: el Saint Paul College, con 24 estudiantes, graduando el primer grupo de Bachilleres en 1990.

Hoy en día, la Institución tiene aproximadamente 1100 alumnos y más de 100 empleados.

2.2.2 Ubicación política

El Colegio Saint Paul está ubicado en San Rafael de Alajuela y de acuerdo a la división establecida por el Ministerio de Educación Pública, pertenece al Circuito 04 de la Región de Alajuela. Con respecto al Ministerio de Educación Pública, se mantiene una muy estrecha relación y se participa plenamente de los procesos de conclusión de estudios en Preescolar y las Pruebas Nacionales de sexto grado, noveno año y Bachillerato.

2.2.3 Política educativa institucional

El plan de estudios está estructurado en tres grandes áreas: Preescolar, Primaria y Secundaria y su programa académico se centra en las áreas de: Matemática, Ciencias, Estudios Sociales, Inglés, Español y Computación.

Se imparten además las materias de Artes Plásticas, Educación Musical, Educación Física, Religión, Orientación, Natación, Francés, Historia y Geografía Universales, Humanidades, Psicología y Técnicas de Investigación.

El programa académico incluye lo que se ha denominado “Club”, que tiene como propósito permitirle al alumno un acercamiento a una actividad recreativa que lo enriquezca en su formación.

Se tienen además programas para alumnos talentosos, programas de apoyo para alumnos con dificultades académicas, diversos cursos y talleres dirigidos al fortalecimiento de valores y participación en intercambios científicos y culturales.

Con el propósito de lograr una educación integral, se ofrecen y se realizan actividades como: Festival Deportivo, Feria Científica, Semana Cultural, Concursos literarios y de oratoria en inglés y español, participación en los Modelos de la ONU. y de la OEA., para estudiantes de secundaria, entre otras.

Se ofrecen también cursos opcionales para alumnos de décimo y undécimo nivel, con el fin de ampliar sus conocimientos y fortalecer su orientación vocacional, por ejemplo: Introducción a la Ingeniería, al Derecho, a la Medicina, Economía, Biología Marina, Administración de Negocios, Publicidad, Diseño Publicitario, Diseño Gráfico.

Funciona además un departamento de Psicopedagogía que atiende las necesidades pedagógicas y emocionales de los alumnos y promueve su proyección en beneficio de la comunidad de San Rafael y nacional.

En el planeamiento de aula se da especial énfasis a la utilización de los recursos y avances tecnológicos, la diversidad de técnicas didácticas, el desarrollo del pensamiento crítico, la relación con el medio y el compromiso con los demás.

Con base en lo anterior, puede afirmarse que, el currículo de la Institución, está estructurado con miras a la excelencia académica y la formación integral.

Se tiene claro que, la población estudiantil se caracteriza mayoritariamente por:

- pertenecer a los grupos medios, medios altos y altos de nuestro país.
- ser hijos de padres profesionales o empresarios, que tiene como aspiración que éstos lleguen a ser profesionales, ojalá con un grado mínimo de Maestría y puedan ubicarse en puestos competitivos en el mercado laboral.

- tener Internet y televisión por cable en su casa, razón por la cual, son parte inherente del proceso de mundialización de la cultura que vivimos actualmente.
- tener algunos de ellos, la posibilidad de viajar al exterior y estar en contacto con diversas culturas.

Desde este punto de vista, se busca contextualizar el currículo de manera que, éste les sea significativo.

Para ello, es indispensable al menos, el dominio del idioma inglés, aparte de la excelencia en español y un conocimiento profundo de los medios tecnológicos y su aplicación como una herramienta fundamental en la vida diaria.

En cuanto al desarrollo del pensamiento, se da mucha importancia al pensamiento lógico matemático, el área de las ciencias y el razonamiento verbal, complementándolo con un Departamento de Estudios Sociales que promueve el conocimiento del desarrollo histórico de los pueblos y el compromiso con la realidad nacional e internacional.

Otro aspecto importante es la noción de que se debe fomentar el liderazgo, ya que, es muy posible, que nuestros alumnos vayan a ocupar puestos de importancia tanto a nivel académico, como empresarial o político. En este sentido, es muy claro nuestro deber como

educadores, de formar seres humanos integrales verdaderamente comprometidos con el logro de una sociedad más justa y más equitativa para todos.

2.2.4 Características generales

2.2.4.1 Matrícula

El Colegio cuenta actualmente con 400 estudiantes aproximadamente, de los cuales alrededor de un 10% tiene algún tipo de beca como apoyo económico: por ser hijo de profesor o por número de hijos en una misma familia.

2.2.4.2 Recursos Humanos

El recurso más importante con el que cuenta la institución es la calidad de su personal, tanto el docente como el administrativo y el de servicios. Se tiene claro que, para poder ofrecer a los estudiantes una educación de calidad, mantener un personal calificado, con una gran calidad humana y comprometido con los valores que caracterizan a la Institución, es fundamental.

2.2.4.3 Recursos físicos

La Institución cuenta con amplias zonas verdes, edificios bien contruidos, aulas y espacios suficientes para el desarrollo de los diferentes programas académicos, deportivos y culturales.

Además, se cuenta con laboratorios, equipos y tecnología de punta para fortalecer el aprendizaje en las diferentes áreas.

2.2.4.4 Recursos Estructurales

La organización del Saint Paul College se fundamenta en una Junta Directiva conformada por los dueños de la Institución, los que a su vez, comparten la dirección administrativa y la dirección académica.

La dirección administrativa, tiene a su cargo los aspectos financieros, los de mensajería y mantenimiento de las instalaciones y funciona a nivel institucional como un todo.

En cuanto a la dirección académica, la institución se divide en tres áreas: Preescolar, Primaria y Secundaria, todas ellas a cargo de una directora general para toda la institución, una subdirectora para Primaria y Preescolar y otra para Secundaria , las que a su vez cuentan con coordinadores específicos, comités especiales, jefaturas de departamentos, personal docente, administrativo y de limpieza.

La Institución cuenta con un Organigrama, con el fin de facilitar la distribución de las labores administrativas y académicas, tanto en Preescolar, como en Primaria y Secundaria.³

2.2.4.5 Recursos Financieros

- Presupuesto del centro educativo Saint Paul

Por tratarse de una institución privada, el presupuesto es muy flexible. Lo formulan y aprueban los dueños de la institución, en su calidad de Directora General y de Presidente de la Junta Directiva, en conjunto con el Departamento Financiero, el cual cuenta con seis funcionarios dedicados exclusivamente para organizar los aspectos contables de la Institución.

Los ingresos en su totalidad, provienen de las distintas cuotas que pagan los padres de familia. Existen cuatro fuentes de recursos: en orden de menor a mayor importancia.

Compra y venta de uniformes: se maneja como un fondo independiente. Las ganancias que se generan de este fondo, se invierten en uniformes regulares o deportivos. En agosto se

³ Ver Organigrama de la Institución en Anexos

firman los contratos con los proveedores, se reciben los uniformes en diciembre y se venden en febrero.

Textos: también constituye un fondo independiente. En él se incluyen las cuotas respectivas para la adquisición de equipo y material didáctico, equipo de cómputo, compra de libros en el extranjero, giras didácticas, recursos bibliográficos y otros similares. El monto se define en setiembre y se cobra de octubre a febrero.

Matrícula: Se cobra una vez al año, de agosto a setiembre. Tiene un destino específico: gastos en infraestructura y ahorro para reserva de pago de prestaciones.

Mensualidad: Este monto se utiliza para los gastos operativos del año. No se usa ni para uniformes, ni para textos, ni para construcciones. Los ingresos corresponden a once meses del año, de febrero a diciembre e ingresan los primeros diez días de cada mes. Se invierten en salarios, (erogación más importante), cargas sociales, seguros, impuestos y aguinaldo. Además, se utiliza para la adquisición de suministros y material de oficina, el material didáctico para los distintos departamentos, gastos en Asambleas y Actos Cívicos y el mantenimiento y reparación de la planta física.

La población es muy estable, en la actualidad se cuenta con alrededor de 1100 estudiantes entre preescolar, primaria y secundaria.

Con base en la estabilidad que mantiene la Institución, se elabora un presupuesto anual, el cual se ajusta mensualmente, tomando en consideración entre otras cosas, que los ingresos del segundo semestre bajan un poco con respecto al primero, debido generalmente a la situación económica del país, en donde un mayor número de familias solicitan apoyo económico.

Los ingresos y egresos provenientes de cada una de las cuatro diferentes fuentes, se manejan de manera independiente para preescolar, primaria y secundaria; no se mezclan ni siquiera cuando hay un saldo a favor en uno y en contra en otro, en cuyo caso, se recurre a la matrícula.

El primer día lectivo de cada curso, se define el presupuesto, con base en el número exacto de alumnos que se presentaron a la Institución. Se busca que el ingreso por mensualidades sea autosuficiente para cubrir los gastos operativos de la institución dejando un saldo positivo, sin embargo, el verdadero ahorro de la Institución proviene de la matrícula.

Se elabora un presupuesto anual planificado, el cual es bastante flexible, y luego uno mensual real. Cada rubro se fija con base en instrucciones de la Dirección y al comportamiento histórico de la Institución. Por lo general, se gasta un poco más de lo presupuestado y se debe tomar en consideración, que en el mes de enero no se cuenta con ingresos provenientes de la mensualidad, por lo tanto, se debe contar con ingresos de febrero a diciembre para cubrir ese mes.

Aproximadamente el 60% del presupuesto se invierte en el personal. Otros rubros de importancia, sin embargo, cuantitativamente sin comparación al anterior, son los correspondientes a: impuestos, seguros, mobiliario y equipo, materiales y suministros, mantenimiento y reparaciones y actividades escolares.

En términos generales podemos deducir que ésta es una Institución bastante organizada desde hace ya muchos años y que cuenta desde hace ya un largo período, con superávit en su balance financiero. Se invierte constantemente en construcciones y mejoras a la planta física, actualización del mobiliario, equipo y material didáctico y se tienen salarios competitivos.

2.3 Doctrina organizacional

2.3.1 Visión

Saint Paul College, contempla a cada uno de sus alumnos como una persona única con derecho a crecer en todas las dimensiones de su vida: física, cognoscitiva, emocional y espiritual. La institución junto con los padres deberá proveerle las condiciones necesarias y propias para desarrollar sus potencialidades, fomentar la democracia y fortalecer la conservación de los más altos valores éticos dentro de una sociedad culturalmente diversa.

2.3.2 Misión

El Colegio Saint Paul se compromete a ofrecer una formación integral basada en una educación de calidad, tanto académica como humana, que ofrece las oportunidades para conocer y experimentar los avances tecnológicos así como la eficiencia en el manejo del idioma Español y el Inglés. Se brinda la oportunidad de la formación y el crecimiento espiritual mediante la práctica de los principios y valores de la religión Católica.

2.3.3 Objetivos organizacionales

A lo largo del proceso educativo, se espera que los estudiantes interioricen y pongan en práctica valores como: la fe en Dios, la virtud, la justicia, la solidaridad, la convivencia pacífica, la responsabilidad e identidad con las costumbres y tradiciones de nuestro país.

Partiendo de lo anterior, se promueve una formación que confluya hacia la excelencia académica y el desarrollo de una personalidad, que se refleje en hombres y mujeres auténticamente formados en los ideales más puros de la civilización occidental y cristiana.

Se espera que los estudiantes sean seres humanos que tiendan:

Hacia Dios:

Dios es la fuerza primera que mueve al ser humano, éste, al considerarse hijo de Dios, es capaz de actuar y ser agente de cambio en sí mismo y en su medio.

Saint Paul es una institución con orientación Católica, pero respetuosa de otros credos.

Hacia la verdad y la virtud⁴:

Se fomenta la búsqueda del conocimiento que los lleve hacia el bien común, a ser cada día mejores hombres y mujeres en nuestra sociedad.

Es deber de la institución la formación de estudiantes críticos y creativos ante las situaciones de la vida y las nuevas ideas que afloran en nuestra sociedad.

Hacia la justicia:

Se promueve el compromiso de los estudiantes en la construcción de una sociedad donde haya un reparto de oportunidades para todos sus miembros, dado que todos los seres humanos poseen igual valor e importancia.

Hacia la paz y solidaridad:

Se busca la identificación de los alumnos como miembros de una comunidad que necesita y depende del aporte de cada uno y de todos sus integrantes. Se estimula la responsabilidad de lograr una convivencia pacífica respetando a las diferentes personas tanto en el medio

⁴ según Aristóteles, se llama Virtud a toda perfección de algo.

inmediato como fuera de él. Se promueve la resolución pacífica de los conflictos, por medio de la cual se evita el uso de cualquier tipo de violencia.

Hacia la responsabilidad:

Lograr que el estudiante dé por su propia convicción lo máximo de sí mismo de acuerdo con sus capacidades.

Hacia la Patria:

Se forman estudiantes identificados con sus raíces costarricenses orgullosos de su país, de sus tradiciones, y comprometidos con la preservación de los valores cívicos nacionales. Vivimos en un país democrático, por lo tanto nuestras prácticas didácticas y vivenciales deben orientarse hacia los principios democráticos.

- Objetivos generales del Colegio Saint Paul:

La acción educativa del Colegio Saint Paul, está dirigida a graduar estudiantes que sean capaces de:

1. Aplicar valores como confiabilidad, justicia, solidaridad, respeto, civismo, y responsabilidad para el beneficio personal y de la comunidad en la que se desenvuelve.

2. Practicar los ideales cristianos de fraternidad y humildad proclamados por Jesús, para ser un buen cristiano.

3. Participar en proyectos comunales para desarrollar la sensibilidad y acción sobre diversas necesidades humanas. Serán una guía para todo estudiante los siguientes pensamientos:

"No hay mejor aprendizaje que aquel que se obtiene en estrecha vinculación con el servicio."

"El que no vive para servir, no sirve para vivir".

4. Expresar en forma oral y escrita sus ideas y pensamientos para lograr una comunicación efectiva de acuerdo a su nivel, tanto en español como en inglés.

5. Apreciar sus capacidades, aptitudes, la disciplina y la confianza en sí mismo para favorecer su propio desarrollo integral.

6. Apreciar la diversidad cultural para promover la armonía nacional y universal y el bien común valorando la importancia de vivir en democracia.

7. Adquirir una actitud crítica y reflexiva ante las situaciones tanto individuales como sociales para responsabilizarse de sus acciones y ser parte activa del proceso de transformación social.

8. Mostrar en su actuar cotidiano una actitud cívica en las celebraciones patrias reconociendo que es una forma positiva de amar y respetar nuestro país.

9. Adquirir conciencia acerca de su responsabilidad en la conservación del ambiente para favorecer el desarrollo sostenible de la comunidad donde se desenvuelve.

10. Desarrollar las habilidades intelectuales necesarias para la resolución creativa de situaciones de reto o problemáticas.

11. Desarrollar el pensamiento lógico-matemático para aplicarlo en la comprensión y resolución de situaciones de la realidad.

12. Fomentar el conocimiento del idioma inglés, promoviendo las destrezas en las diversas áreas que lo conforman, a fin de favorecer el acceso a otras culturas, enriqueciendo su desarrollo integral.

13. Utilizar técnicas y recursos para recolectar, analizar e interpretar información aprovechando los avances tecnológicos que ofrece la institución.

14. Utilizar las artes como un medio de expresión universal para expresar ideas y sentimientos y poner en práctica los valores fundamentales universales.

15. Valorar los beneficios de la Educación Física y la recreación, conociendo la relación que existe entre el estado físico y la buena salud, para mejorar su vida personal.

16. Desarrollar sensibilidad hacia diferentes necesidades de la comunidad mediante distintas actividades.

17. Apreciar su cuerpo y su sexualidad para lograr una actitud responsable ante la vida y las relaciones humanas.

2.3.4 Planes, programas y proyectos

La Institución promueve el desarrollo integral de los estudiantes. Su lema: “cada niño es una excepción”, establece un compromiso con cada alumno como persona única, con derecho a crecer integralmente en las áreas física, cognoscitiva, emocional y espiritual.

Para lograr este compromiso, se ofrecen una serie de programas y proyectos estudiantiles bastante complejo y diverso, los cuales procedo a señalar a continuación:

2.3.4.1 Área académico cultural

En esta área se pueden encontrar todos aquellos programas y actividades que favorecen el desarrollo de las potencialidades intelectuales y su reconocimiento, así como el fortalecimiento del campo cultural y los valores cívicos.

- Asambleas para alumnos de honor
- Programa de adecuaciones curriculares
- Asambleas cívicas para celebrar efemérides
- Cursos avanzados en Matemática y Química
- Cursos de preparación para los exámenes de admisión a las universidades
- Elecciones de Gobierno Estudiantil
- Día del Libro
- Elección de directivas de clase
- Semana Cultural

- Programa de materias optativas
- Programa para jóvenes talentosos
- Programa de técnicas de estudio
- Talleres de salud
- Giras didácticas
- Proyecto de la Organización de las Naciones Unidas
- Proyecto Organización de Estados Americanos – Universidad Nacional
- Concurso intercolegial de ortografía en inglés
- Concursos literarios en español e inglés

2.3.4.2 Área espiritual

El objetivo de estas actividades es fortalecer el desarrollo espiritual de los jóvenes, considerando que es una Institución de orientación Católica, pero de absoluto respeto a la diversidad de credos.

- Lecciones de educación en la fe
- Preparación para el Sacramento de la Confirmación
- Misas y Actos Litúrgicos
- Consejería por parte del Sacerdote
- Convivencias

2.3.4.3 Área física

Se estimula en gran medida el desarrollo físico del alumno. Existe la infraestructura y las condiciones para las numerosas actividades deportivas y recreativas que se ofrecen:

- Día del Deporte
- Festival Deportivo Intercolegial
- Torneo de Natación Pro Hospicio de Huérfanos
- Competencias internas entre niveles
- Clubes deportivos como lección dentro del currículo
- Equipos deportivos en los diferentes campos
- Actividad de reconocimiento a los jóvenes deportistas

2.3.4.4 Área emocional – social

Tiene como objetivo el crecimiento del estudiante con respecto a sus cualidades y características personales, su valor como persona y su relación con los otros, fortaleciendo así, la sensibilidad social, la solidaridad y la relación positiva con el medio.

- Semana Cultural
- Obra musical en Inglés
- Organización del reinado para el Festival cultural y deportivo
- Clubes
- Bailes

- Noche de familia
- Paseo anual de buena conducta
- Programa de Intercambios a nivel internacional
- Programa de Valores
- Proyección a la comunidad
- Despedida de décimo a undécimo nivel
- Show de Talentos
- Grupos culturales y deportivos
- Paseo a la sección con mejor promedio por trimestre

En síntesis, en forma complementaria a sus estudios académicos, un alumno de Saint Paul puede participar de:

- equipos deportivos
- clubes
- grupos artísticos o musicales
- grupos de proyección social
- cursos optativos y/o universitarios
- programas de extensión
- programas de estímulo intelectual

2.3.4.5 Centros de Medios para el Aprendizaje

A nivel de Centros de Medios para enriquecer y estimular el trabajo de alumnos y docentes, la Institución cuenta con:

- Bibliotecas con una gran cantidad de obras escritas, material audiovisual y una extensa mapoteca.
- Laboratorios de Informática con conexión a Internet las 24 horas
- Laboratorios de Ciencias
- Equipo Audiovisual con televisor, computadora, VHS y DVD para todas las aulas
- Sala de Audiovisuales y Sala de Conferencias

2.3.4.6 Servicios Estudiantiles

Con respecto a Servicios Estudiantiles, se cuenta con:

- Una oficina de Psicopedagogía , integrada por el Director Espiritual (sacerdote), dos psicólogos y dos orientadores
- Servicio de Salud
- Servicio de Buses
- Servicio de Biblioteca
- Servicio de Cafetería

Es importante mencionar que, la Institución se sometió durante el curso lectivo 2004, a un Proceso de Acreditación ante la ACEP, Asociación de Centros Educativos Privados, la cual

en el mes de febrero del año en curso, declaró a Saint Paul como la primera Institución privada acreditada ante esa organización.

Con base en lo anterior, se reconoce la preocupación permanente de la Institución por mejorar día a día la calidad del servicio que se ofrece, en todas las áreas que le competen.

Capítulo III

Análisis de Resultados

En este capítulo se hace un análisis de los resultados obtenidos a través del cuestionario que se aplicó a los docentes del Colegio Saint Paul, en el mes de noviembre del año 2004. Dicho análisis se realizó a partir de las cuatro variables definidas en el primer capítulo, a saber: 1.- estilo de dirección, 2.- características idóneas de un administrador educativo en su estilo de dirección, 3.- influencia del estilo de dirección en la calidad del desempeño del personal docente y 4.- debilidades del estilo de dirección.

Capítulo III Análisis de resultados

3.1 Análisis de variables

3.1.1 Variable # 1: Estilo de dirección

El “estilo de dirección”, es la forma como se ejerce el liderazgo en una institución, para influir en el personal que se tiene a cargo, haciendo referencia a los métodos de mando.

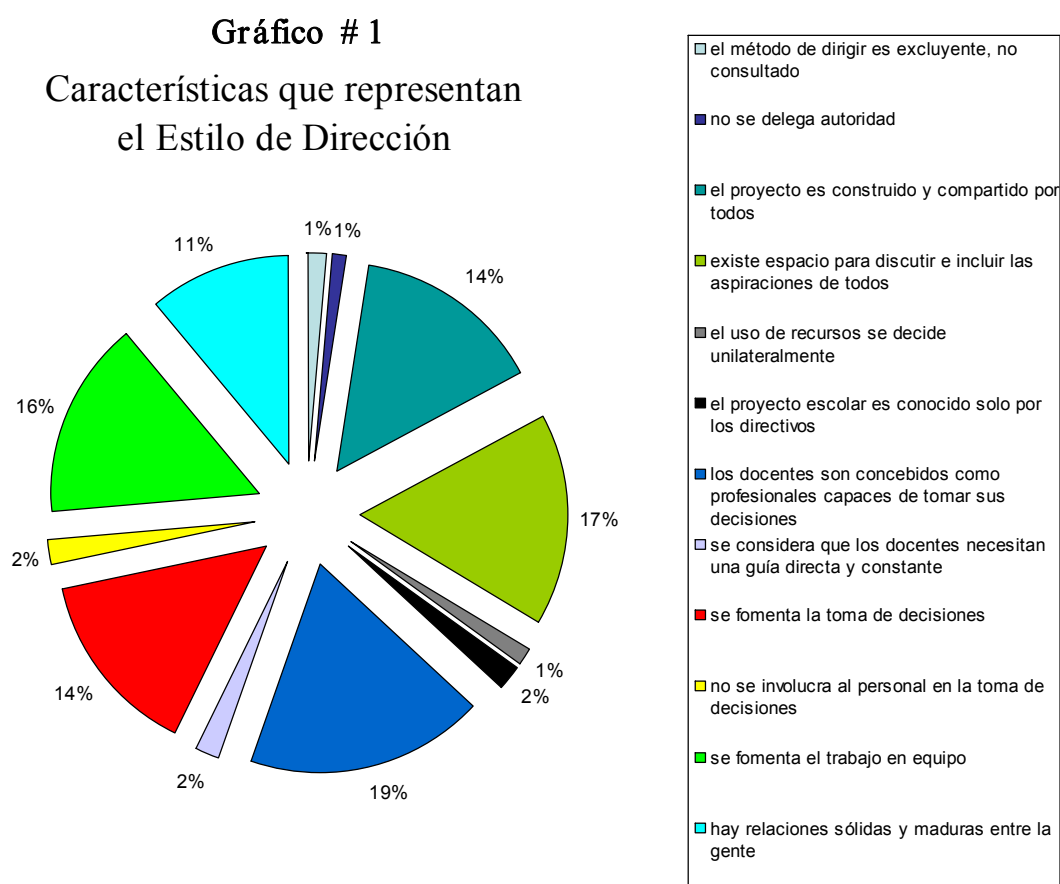
Según las distintas posiciones entre los diferentes autores citados, el estilo de dirección puede definirse en dos grandes tipos básicos: el estilo autoritario – coercitivo y el estilo democrático – participativo. Es importante hacer referencia a la posibilidad de ejercer un estilo combinado, que supone una mezcla entre un mayor autoritarismo o una prevalencia de la participación, según la situación o contingencia.

Esta primera variable, planteó la posibilidad de definir, según el criterio del personal docente del colegio, cual es el estilo de dirección que se implementa en dicho centro educativo. La información respectiva, se buscó a través de la aplicación del cuestionario indicado anteriormente, mediante la correlación de distintas preguntas y la formulación de preguntas directas incluidas con ese fin.

Su análisis se hizo a partir de los resultados obtenidos a través de las respuestas a las preguntas # 1, 2, 3, 4, 8, 9, 10, 12, y 14, las cuales están referidas al estilo de dirección;

algunas de ellas de manera directa, como se mencionó, y otras mediante la escogencia de características, las cuales correspondían a uno de los dos grandes estilos de dirección.

Las **preguntas # 3 y # 8**, consultaban sobre las características del estilo de dirección, la primera, daba la opción de marcar “siempre”, “a veces” o “nunca”, mientras que la segunda , solicitaba marcar si ésta se presentaba o no. A continuación, se incluye el gráfico correspondiente a la pregunta # 8.



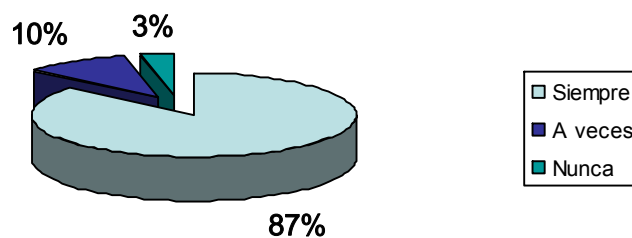
Estableciendo la correlación entre ambas preguntas, vemos que, en general, hay concordancia entre las respuestas, lo cual queda reflejado en los gráficos siguientes que, al

respecto de la pregunta # 3, se incluyen. Por ejemplo, un alto porcentaje de los encuestados considera que el estilo de dirección que existe en la institución:

- Fomenta la participación en la toma de decisiones, 25 personas, 87%, en la pregunta # 3 y 22, 76% en la # 8

Gráfico # 2

Se fomenta la participación y toma de decisiones

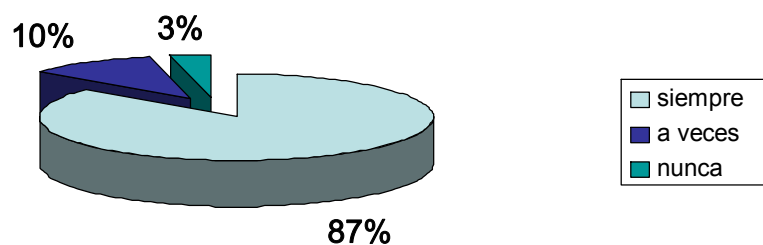


Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

- Fomenta el trabajo en equipo, 25 personas, 87% en la pregunta # 3 y 23, 79% en la # 8.

Gráfico # 3

Se fomenta el trabajo en equipo

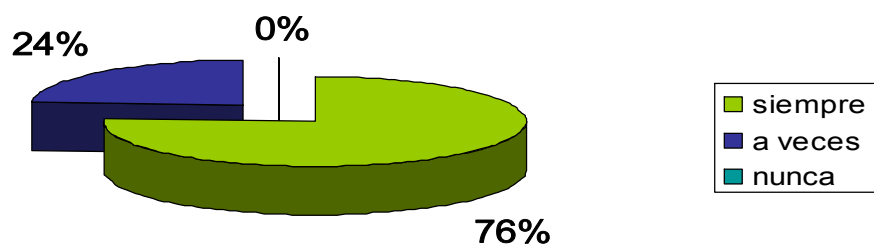


Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

- Permite visualizar el proyecto educativo como construido por todos, 22 de los encuestados, 76%, en ambas preguntas.

Gráfico# 4

El proyecto es construido y compartido por todos

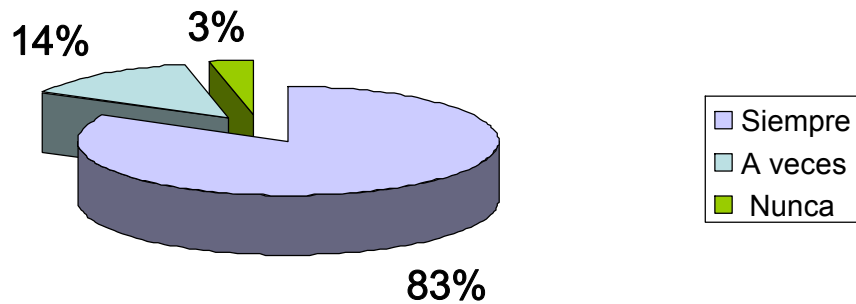


Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

- Permite que las aspiraciones individuales y las de todo el personal, sean discutidas y tomadas en consideración; 24 personas, 83% en la pregunta 3 y 25, 86%, en la # 8.

Gráfico # 5

Existe espacio para discutir e incluir las aspiraciones de todos

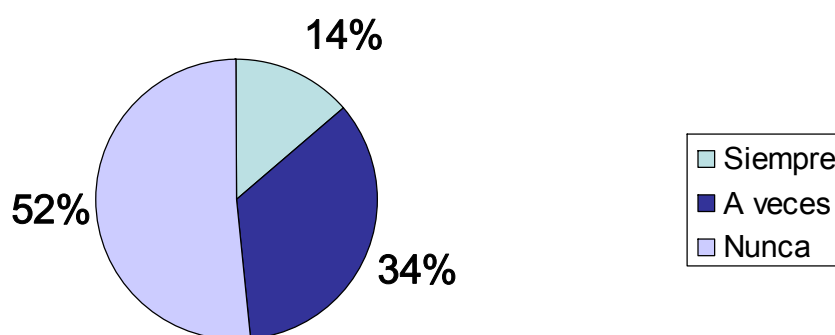


Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

En este sentido, existe una leve contradicción con respecto a la pregunta si : “el proyecto es conocido sólo por los coordinadores”, ya que, aunque 15 personas, 52% contestó que “nunca”, 10 docentes, un 34% respondió: “a veces”, lo cual puede indicar que en ocasiones, no sienten una total participación. Haciendo un breve análisis de la Institución, esta situación puede tener su origen en el hecho que, algunas decisiones que son tomadas directamente por la dirección y el equipo coordinador, son comunicadas al personal para su respectiva ejecución, sin una discusión previa. Sin embargo, esto ocurre en el menor de los casos.

Gráfico # 6

El proyecto escolar es conocido solo por los Coordinadores

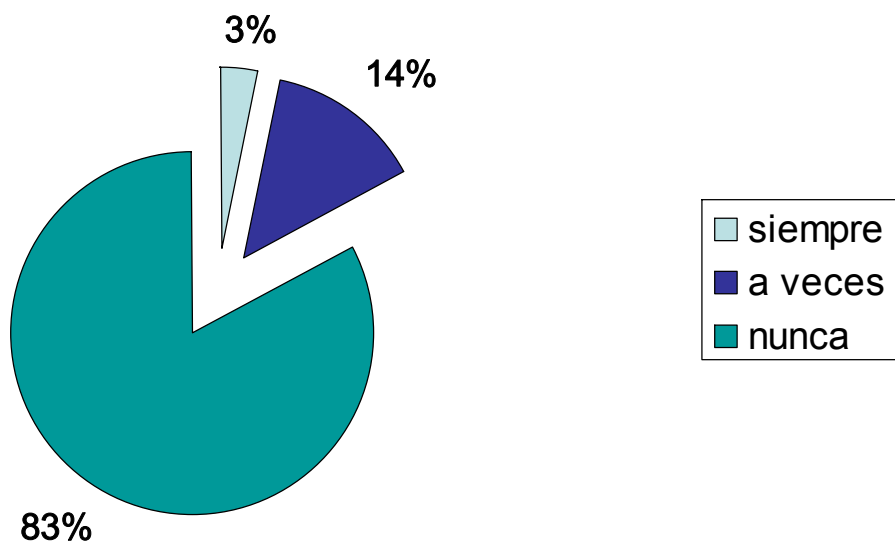


Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Por otro lado, sólo un encuestado, 3%, en la pregunta # 3 y 2, 7%, en la pregunta # 8, considera que el método de dirigir es excluyente, no consultado.

Gráfico # 7

El método de dirección es excluyente no consultado.

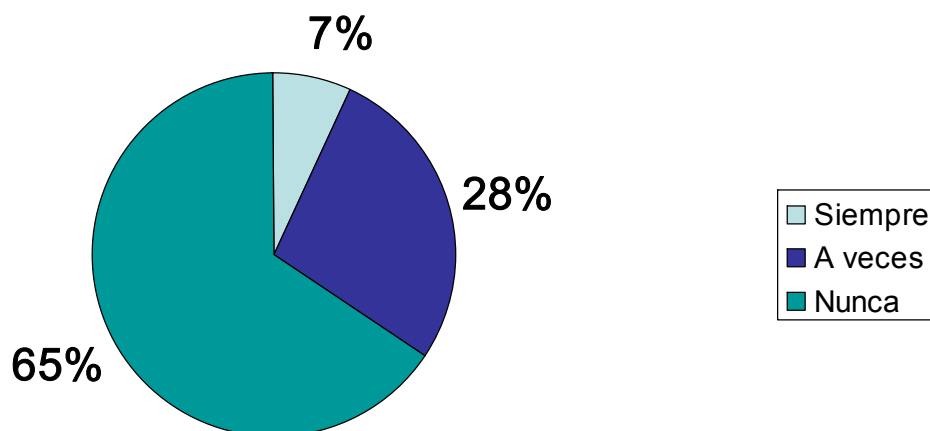


Fuente : Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Con respecto a la toma de decisiones, dos personas, 7%, en la pregunta # 3 y 3, 10%, en la # 8, opina que no se involucra al personal en la toma de decisiones. Al respecto, 8 participantes, 28%, son de la opinión que, sólo “a veces” se les involucra en la toma de decisiones, lo cual es un indicador que, en determinadas circunstancias, desearían tener una mayor participación.

Gráfico # 8

No se involucra a los docentes en la toma de decisiones



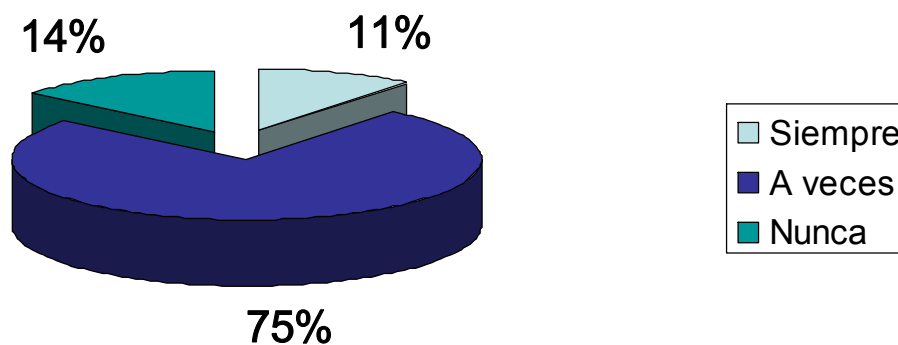
Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Al preguntárseles directamente, a través de la pregunta # 8, si los docentes requieren de una guía constante, sólo 3 personas, 10%, marcaron esa opción, sin embargo, en la pregunta # 3, que permitía considerar el grado de presencia de esta característica, 21 docentes, 75%,

opinó que “a veces” se requiere de esa guía. Esto se corrobora en las respuestas a la pregunta sobre si “los docentes son autónomos”, en la cual, 13 personas, 47%, respondió que “siempre” e igual número, contestó que “a veces”. En este sentido es interesante observar que, al parecer, a los docentes les satisface la autonomía, sin embargo, el hecho de tener una guía clara, les da cierta seguridad. Esto se fundamenta en el hecho que, la mayoría considera que el método que se implementa en la Institución es “combinado” entre una autoridad clara y la participación y están muy de acuerdo con ese estilo de dirección.

Gráfico # 9

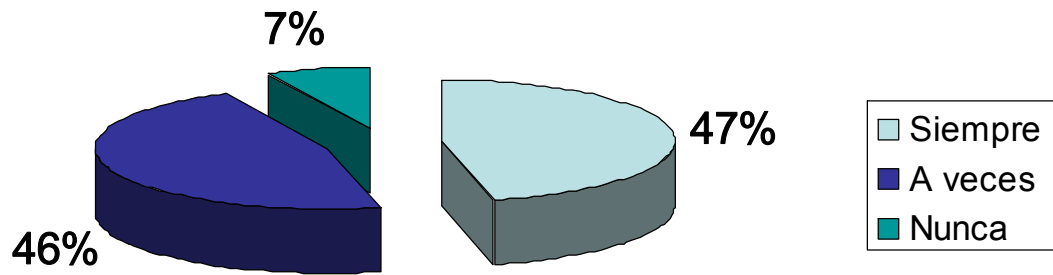
Los docentes necesitan de una guía directa y constante



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Gráfico # 10

Los docentes son autónomos

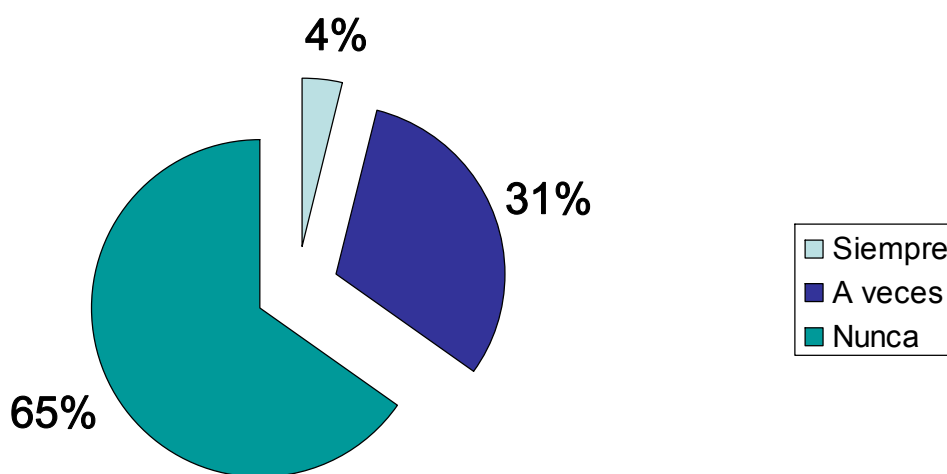


Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

En cuanto a la participación en la toma de decisiones sobre el uso de los recursos, sólo 2 personas, 7%, en la pregunta # 8 consideró que éstos se deciden unilateralmente y, 17 personas, 65%, en la pregunta # 3, respondió que “nunca” se deciden de esa manera, junto a 8 docentes, un 31% que opina que “a veces” se deciden así. Una vez más podemos observar que, cuando se da la opción de cuantificar la presencia de una determinada característica, entre “siempre, a veces o nunca” y no sólo definir si ésta existe o no en la Institución, hay una mayor inclinación a marcar la opción “a veces” y no ser tan excluyente indicando únicamente si se presenta o no.

Gráfico # 11

El uso de los recursos se decide unilateralmente

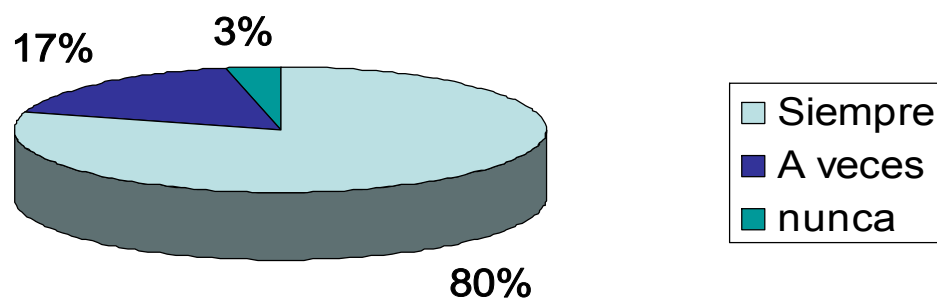


Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Específicamente con respecto a la pregunta # 3, vemos que 23 docentes, un 80%, considera que sí se consulta a los subordinados y, en cuanto a una visión negativa del director hacia los docentes, 28 personas, un 97% de los encuestados, consideran que “nunca” se da esa percepción, lo cual es muy positivo para la Institución.

Gráfico # 12

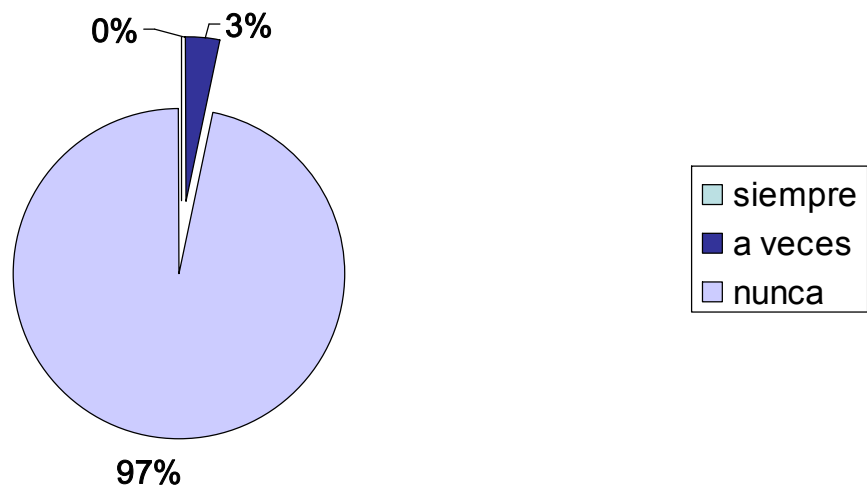
Se consulta a los subordinados



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Gráfico # 13

Existe una visión negativa del director a los docentes

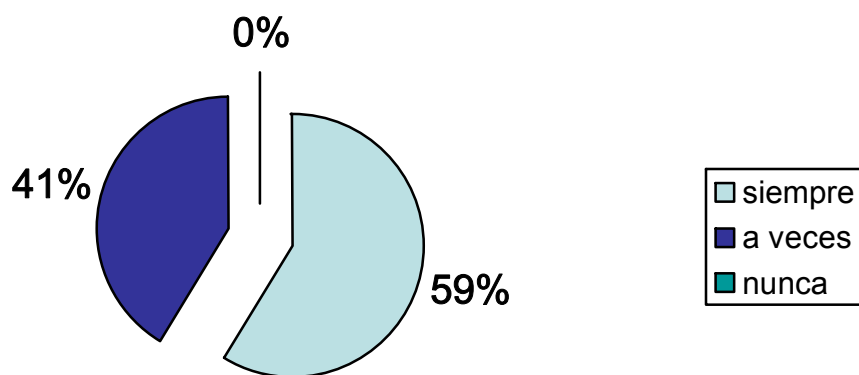


Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Sobre la innovación y la creatividad de los educadores, 17 personas, el 59%, cree que los docentes “siempre” son creativos y 12, 41%, considera que esta característica sólo “a veces” está presente. De igual manera, 18 personas, un 64%, expresó en la pregunta, que “a veces” el personal es resistente al cambio.

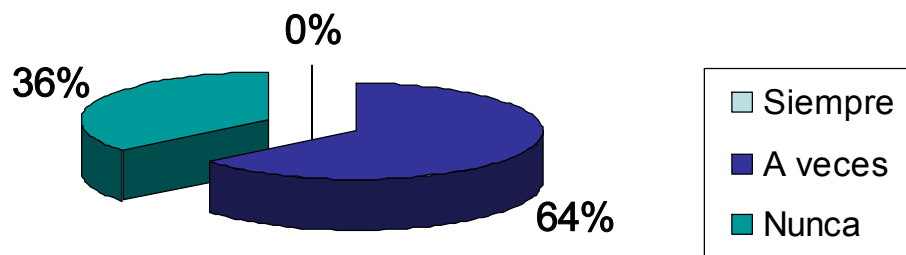
Gráfico # 14

Los educadores son creativos e innovadores



Fuente : Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Gráfico # 15
Los educadores manifiestan resistencia y
oposición al cambio

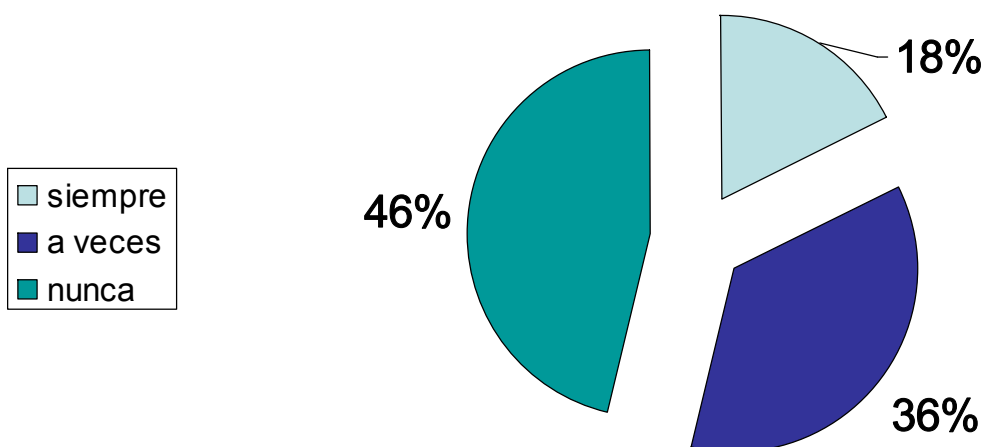


Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

En cuanto a la pregunta, si el método de mando es “controlador, dogmático y se espera obediencia”, 13 docentes consideran que “nunca”, sin embargo, 10 educadores, un 36% opina que “a veces” sí se presenta esta característica, la cual refleja en algunos, la percepción de un método autoritario, en ocasiones.

Gráfico # 16

El director es controlador, dogmático, ordena y espera obediencia.



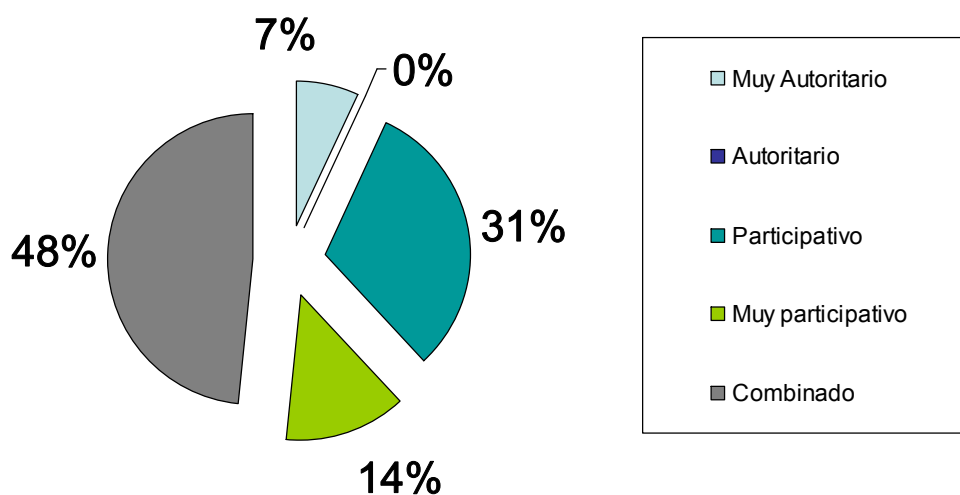
Fuente : Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Con respecto a la **pregunta # 4**, la cual hace referencia directamente a la opinión sobre el estilo de dirección de la Institución, se puede apreciar como se corrobora lo expresado por los docentes en las preguntas # 3 y # 8, ya que muchos consideran que la dirección refleja varias características del estilo participativo, sin embargo, de igual manera, incluye algunas otras del estilo autoritario. En este caso, 14 personas, el 48%, opina que existe en la Institución un estilo de dirección “combinado”. Con base en las características del Colegio,

se puede afirmar que esta es precisamente la combinación entre la dirección y la subdirección. Del resto del personal evaluado, 9 personas, un 29%, opina que el método es “participativo”, 4 docentes, un 14%, lo valora como “muy participativo” y un 7%, lo analiza como “autoritario”.

Gráfico # 17

El Estilo de Dirección que se practica en el Colegio es:

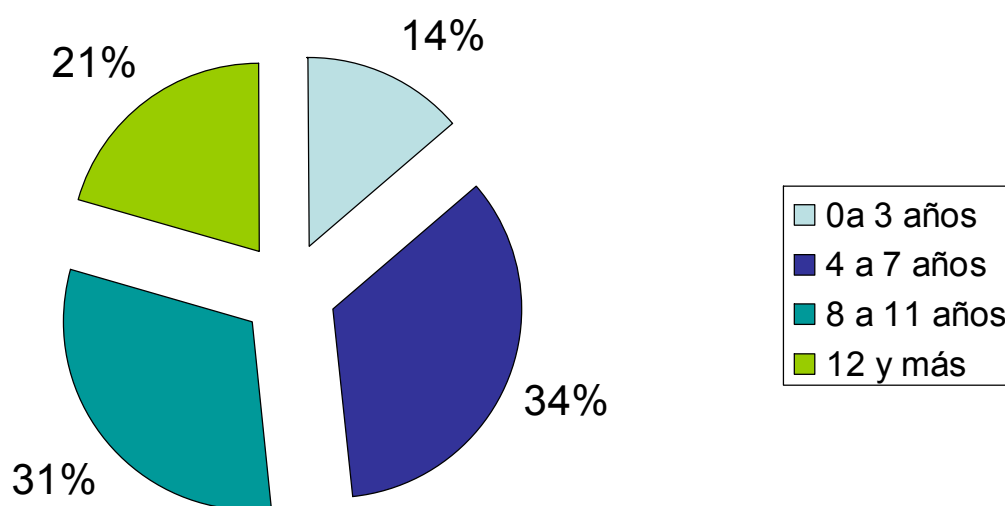


Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

La correlación entre las **preguntas # 1** y la **# 4**, es decir, entre los años de servicio y la percepción del estilo de dirección, se hizo con el fin de valorar si el número de años de trabajar y ser parte de la Institución, influye en la definición del estilo de dirección que, consideran se implementa en el centro educativo. Al respecto se pudo observar que, de las 2 personas que consideran que el estilo de dirección es autoritario, una tiene entre 0 y 3 años de trabajar en la Institución y la otra, entre 4 y 7 años. Con respecto a las personas que opinan que el estilo de dirección es “participativo”, “muy participativo” o

“combinado”, no puede establecerse una correlación entre los años de servicio y su determinación del estilo de dirección, pues su opinión varía sin relación alguna a ésta categoría de análisis.

Gráfico # 18
Años de laborar en la Institución

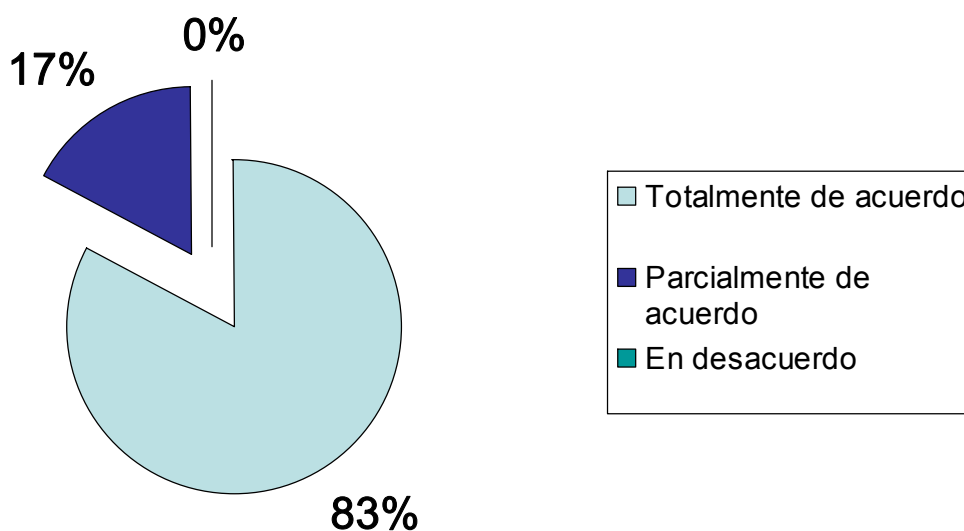


Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Al comparar la pregunta # 4 con la # 5, se puede observar como 24 docentes, un 83% de la población encuestada, está “totalmente de acuerdo” con este estilo de dirección. Es decir, apoyan el estilo participativo, pero con una dirección clara, firme y equilibrada, respetando en este sentido, el estilo de dirección basado en la contingencia o situación, indicado anteriormente. Sí puede observarse, en términos generales que, a mayor cantidad de años de

servicio, mayor satisfacción con el estilo de dirección, **pregunta # 5**, ya que, del 17% de los encuestados que está “parcialmente de acuerdo con el estilo de dirección”, la totalidad de ellos tiene menos de 7 años de laborar en la Institución. El 83% restante, como se dijo, está “totalmente de acuerdo” con el estilo de dirección. En este sentido, puede desprenderse que, las personas que se mantienen en la Institución lo hacen porque comparten la filosofía y política institucionales, pero a la vez, sus métodos de mando.

Gráfico # 19
¿Está usted de acuerdo con el Estilo de Dirección?

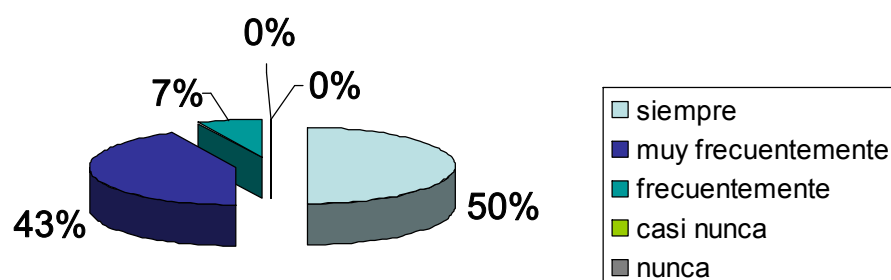


Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Siguiendo con la **pregunta # 9**, un 93% de los educadores encuestados, consideran que en la Institución existe un clima de confianza y satisfacción, 14 personas, un 50%, perciben que este clima se da “siempre” y 12, 43% “muy frecuentemente”. Esta respuesta

corroborar la percepción de los docentes de que se trabaja en un estilo de dirección con muchas características que lo acercan al estilo democrático – participativo y aunque exista una dirección clara y firme, esto, lejos de restarles seguridad, se las fortalece, sin eliminarles la posibilidad de participar en la toma de decisiones, ser creativos y abiertos al cambio y desarrollarse como personas y profesionales.

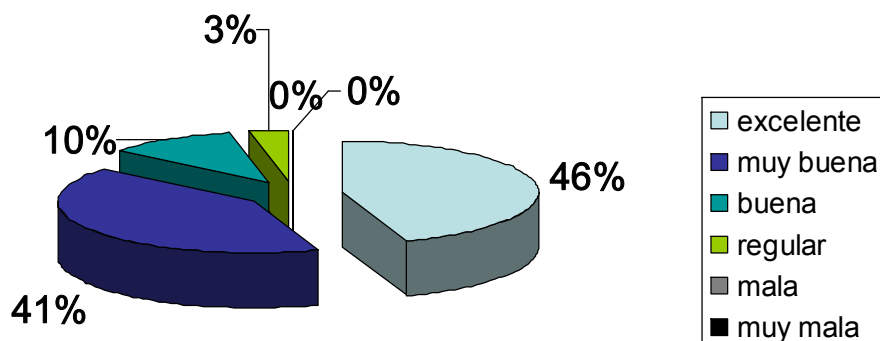
Gráfico # 20
Existe un clima de confianza y satisfacción en
la Institución



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

De igual manera, esto se puede apreciar en las respuestas a la **pregunta # 10** sobre la calidad de la comunicación existente, en donde 13 de los encuestados, un 46%, opinó que es excelente y 12, 41%, “muy buena”. Es decir, 25 docentes, el 87%, se siente, en general, muy satisfecho con la comunicación que se da en la institución.

Gráfico # 21
¿Cómo es la comunicación?



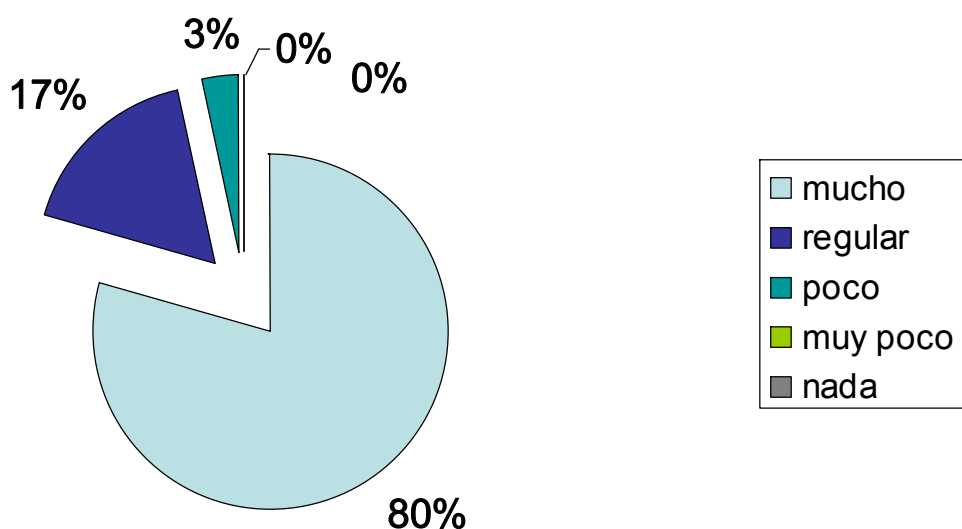
Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

En cuanto a la participación en la toma de decisiones que les compete como docentes, **pregunta # 12**, 23 educadores, un 80%, considera que tienen “much” participación. De nuevo, se percibe un clima de satisfacción en la mayoría del personal docente en cuanto a su participación en la toma de decisiones, aunque existe una leve contradicción con las respuestas a la pregunta # 3, donde, como se mencionó, un 7% considera que no tiene participación en la toma de decisiones y un 28% opina que sólo a veces la tienen.

Intentando hacer un análisis más profundo, se podría pensar que, una pregunta hecha de manera directa y sola, puede tener una mayor validez que, una que forma parte de un cuadro de características, lo cual fortalece la pregunta # 12.

Gráfico # 22

¿Tiene usted participación en la toma de decisiones?



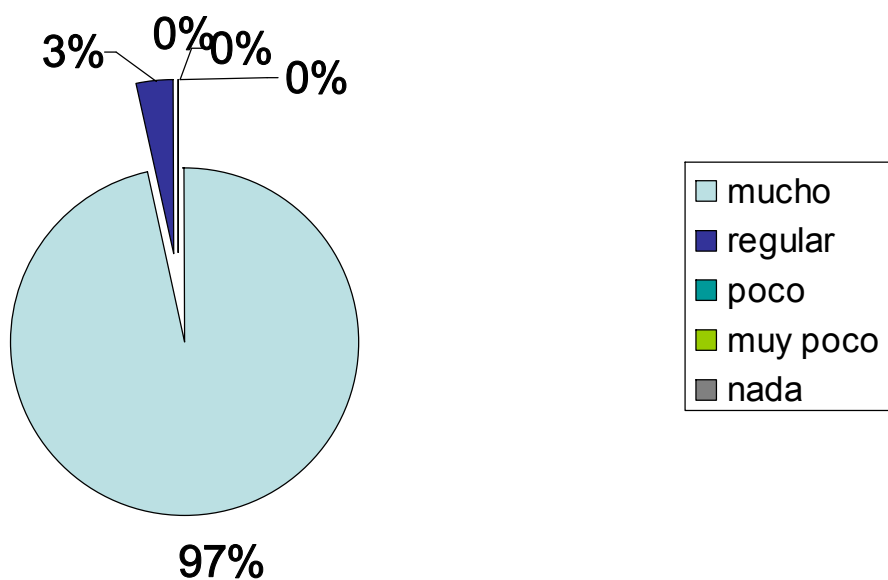
Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Asimismo, en la **pregunta # 14**, 28 personas, el 97%, expresó que el estilo de dirección que se lleva a cabo en el colegio Saint Paul, le permite ser una persona creativa y abierta al cambio, lo cual refleja una actitud totalmente positiva hacia el estilo de dirección. Sin embargo, esta percepción no coincide en cuanto a la visión que sobre la apertura al cambio de los compañeros se refiere, ya que, como se indicó anteriormente en la pregunta # 3, el 64% cree que éstos “a veces” son resistentes al mismo. Al respecto podría pensarse que,

esto obedece a la tendencia general de observar más fácilmente los defectos en los demás que en uno mismo, ya que en términos globales, a nivel personal, la gran mayoría considera que tiene una amplia participación y posibilidad de apertura al cambio.

Gráfico # 23

El estilo de Dirección le permite ser una persona creativa y abierta al cambio



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

3.1.2 Variable # 2 Características idóneas de un administrador educativo en su estilo de dirección

Se hace referencia aquí a las cualidades que debe poseer un director capaz de lograr que el centro educativo responda a las expectativas de calidad y potencialice al máximo el desempeño de todos los miembros de la Institución.

El análisis de esta segunda variable se basó en las respuestas a las preguntas número 7, 16 y 17.

En la **pregunta número 7**, se pidió a los docentes que indicaran cinco características que, a su juicio, deben formar parte de un administrador educativo. Las respuestas se agruparon en dos categorías de análisis: el ámbito personal y el ámbito profesional, como las dos áreas fundamentales en las que debe distinguirse un administrado educativo. Cabe aclarar que varias de las características indicadas pertenecen tanto al ámbito personal como al profesional.

Tabla # 1

Características que debe poseer un administrador educativo

Características personales	Características profesionales
1. Ser imparcial y objetivo	1. Ser imparcial y objetivo
2. Tener capacidad de mando	2. Tener capacidad de mando
3. Tener capacidad de escucha	3. Tener capacidad de escucha
4. Ser visionario	4. Ser visionario
5. Ser firme en la toma de decisiones	5. Ser firme en la toma de decisiones
6. Tener liderazgo	6. Tener liderazgo
7. Ser respetuoso y conciliador	7. Ser respetuoso y conciliador
8. Ser responsable	8. Ser responsable
9. Tener sentido común	9. Tener sentido común
10. Ser asertivo y proactivo	10. Ser asertivo y proactivo
11. Ser una persona segura y educada	11. Ser una persona segura y educada
12. Tener presencia	12. Tener presencia
13. Poseer calor humano y un trato cordial	13. Poseer destrezas de negociación
14. Ser tolerante y flexible	14. Tener experiencia docente
15. Ser innovador y creativo	15. Saber estimular al personal
16. Tener autoconfianza	16. Poseer una excelente comunicación
17. Ser transparente y justo	17. Fomentar la participación y el trabajo en equipo
18. Ser prudente (saber escuchar, pensar y luego actuar)	18. Tener un amplio conocimiento de la Institución y su personal
19. Tener mentalidad abierta	19. Ser democrático
20. Ser comprensivo y justo	20. Saber incentivar hacia la superación

22. Tener un espíritu joven y emprendedor	22.Saber propiciar y mantener buenas relaciones con y entre sus subordinados
23. Ser ordenado y organizado	23. Saber delegar
24. Tener sentido del humor	24. Saber trabajar bajo presión
25.Poseer equilibrio emocional, ecuanimidad y autocontrol	25. Tener capacidad para manejar eficientemente recursos
26. Ser una persona sensible y paciente	26. Tener un amplio conocimiento de la legislación respectiva
27. Ser leal	27. Ser buen orador

Haciendo un análisis de las características señaladas por los docentes, puede observarse que éstas son totalmente congruentes con las respuestas dadas a las preguntas anteriores, en cuanto a la definición del estilo de dirección y al grado de satisfacción en torno a ese estilo de dirección.

En cuanto a la definición del estilo de dirección, a través de la variable # 1, se obtuvo como resultado que, los docentes consideran que en la Institución se aplica un estilo de dirección participativo, pero firme y claro a la vez, lo que muchos catalogaron como un estilo “combinado”. Esto coincide con varias de las características anteriormente indicadas como necesarias en un administrador educativo, donde se hace alusión a ambos estilos de dirección, con preeminencia del estilo democrático-participativo. Por ejemplo, en cuanto a la necesidad de autoridad, se mencionan: “Tener capacidad de mando” o “Ser firme en la

toma de decisiones”, sin embargo, la gran mayoría de las características señaladas, corresponden al estilo participativo, por ejemplo: “Ser respetuoso y conciliador”, “Poseer destrezas de negociación”, “Fomentar la participación y el trabajo en equipo”, “Tener capacidad de escucha”.⁵

En este sentido, se puede afirmar, según los datos obtenidos, que los docentes prefieren el estilo democrático-participativo, con una dirección clara, que no es lo mismo que el estilo autoritario.

En cuanto al análisis de las **preguntas # 16 y 17**, las cuales hacen referencia a la actuación ideal de un director, en la **pregunta # 16** en la cual se pedía la opinión sobre su participación cuando se está planeando un proyecto, 18 personas, un 64%, se inclinaron por la opción “A”, la cual refleja un estilo de dirección más democrático-participativo; 10 docentes, el 36%, marcaron la opción “B”, la cual promueve un estilo más dirigido, aunque no del todo autoritario.

⁵ Al respecto ver tabla # 1 sobre características que debe poseer un administrador educativo.

Tabla # 2

Actuación correcta de un director al planear un proyecto

Cuando un proyecto se está planeando el director debe:	Porcentaje	Número real
A. Trabajar con el personal a su cargo para encontrar los hechos más importantes y tomar decisiones que obligan al director y a su personal a conocer acerca de cómo se va a realizar el proyecto	64 %	18
B. Requerir la información pertinente, buscar ideas de las personas que crearon el proyecto, analizar los hechos y pedir recomendaciones, luego presentar una solución a los subordinados esperando su aceptación al mostrarles que se han tenido en cuenta sus ideas.	36 %	10

Con respecto a la **pregunta # 17**, sobre el deber de un director, de las 26 personas que respondieron, el 100%, marcó la opción “B”, como la ideal. Esta opción hace referencia a un estilo de dirección participativo. Solamente una persona marcó ambas opciones. Haciendo una lectura de la Institución, si alguien hubiera marcado la opción “A” como única, en realidad no calzaría con la cultura y el clima institucional, en donde se tiene participación, pero se trabaja duro, ya que la frase: “... por lo tanto no se les puede obligar a trabajar fuerte”, contradice el espíritu que caracteriza el centro educativo.

Tabla # 3

Deberes de un director

Un director debe:	Porcentaje	Número real
A. Saber que la gente necesita de atenciones y solidaridad por lo tanto no se les puede obligar a trabajar fuertemente.	4%	1
B. Obtener un buen rendimiento involucrando al personal a su cargo en las decisiones que los afectan.	96%	25

3.1.3 Variable # 3 Influencia del estilo de dirección en la calidad del desempeño del personal docente

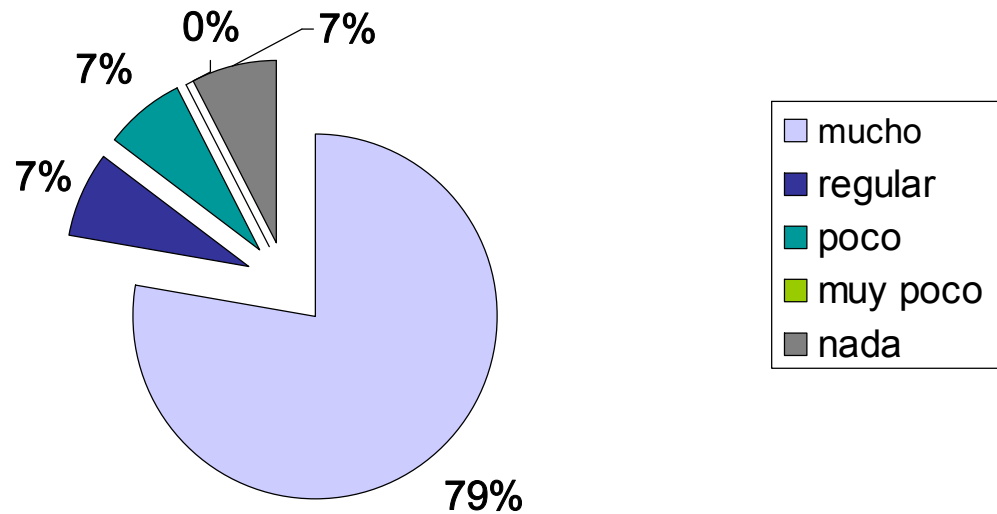
Esta variable mide el efecto que ocasiona el estilo de dirección en la calidad del desempeño del personal docente.

Los resultados al respecto de esta variable se obtuvieron mediante el análisis de las preguntas # 1, 2, 6, 11, 13 y 15.

Con base en el análisis de la pregunta # 15, puede observarse como una gran mayoría, 21 personas, es decir un 79%, considera que el estilo de dirección tiene “muchacha” influencia en su calidad como docente, del 21% restante, un 7%, 2 encuestados valoraron esa influencia como “regular”, 7% como “poca” y otro 7% opina que el estilo de dirección no tiene ninguna influencia en su desempeño.

Gráfico # 24

¿Cree usted. que el estilo de dirección tiene alguna influencia en su calidad como docente?



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Estableciendo una correlación con la pregunta # 1, de los dos docentes que consideran que la influencia es regular, uno tiene de 4 a 7 años de laborar en la Institución y el otro de 8 a 11 años. Los dos para quienes la influencia es poca, uno tiene de 0 a 3 años de trabajar en el Colegio y el otro, de 4 a 7 años y, por último, de las dos personas que le restan toda influencia al estilo de dirección en su calidad docente, uno tiene de 4 a 7 años y otro más de 12 años de ser parte de la Institución.

Haciendo una valoración general, se puede deducir que, de los 6 encuestados que consideran que la influencia del estilo de dirección en su desempeño laboral, no es determinante, 4 de ellos, un 67%, tiene menos de 7 años de laborar en la Institución, uno

tiene entre 8 y 11 años y, solamente una persona con más de 12 años de trabajar en el centro educativo en cuestión, es de la opinión que, su calidad como docente no se ve influenciada por el estilo de dirección.

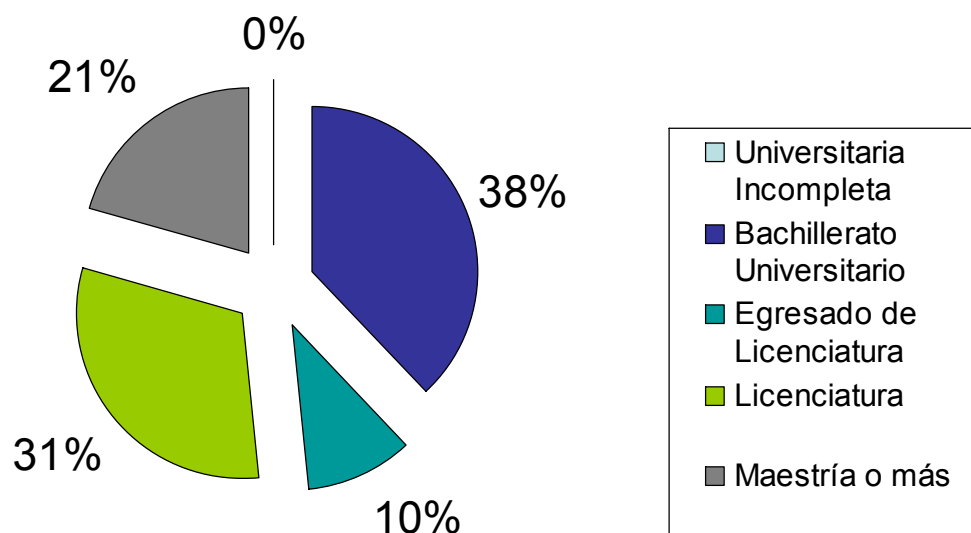
Como tendencia general se puede afirmar que, a mayor cantidad de años de servicio, se percibe una mayor influencia del estilo de dirección en su desempeño docente.

Por otra parte, estableciendo la correlación entre la pregunta # 15 y la # 2, puede observarse que, de los 6 encuestados que no consideran como determinante la influencia del estilo de dirección en su calidad docente, un bachiller y un licenciado, valoran esa influencia como “regular”, un bachiller y un doctor., consideran esa influencia como “poca” y, dos “licenciados”, opinan que el estilo de dirección no ejerce ninguna influencia en su calidad docente.

En este sentido, puede deducirse que, el grado académico no tiene peso en la percepción de la influencia que ejerce el estilo de dirección.

Gráfico # 25

Último grado académico obtenido



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total

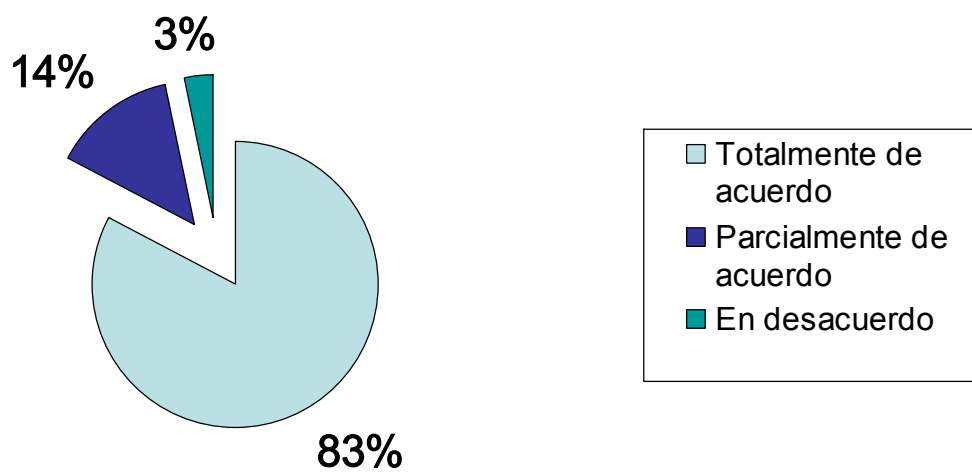
Con respecto a la pregunta # 6, ante la siguiente oración. “El director es fundamental en el desarrollo del centro educativo”, 24 docentes, el 83%, manifestó estar “totalmente de acuerdo” con la misma, un 14%, “parcialmente de acuerdo” y un 3%, “en desacuerdo”.

Las respuestas a esta pregunta reflejan que, un muy alto porcentaje de los docentes considera que la figura del director y, en este caso, el estilo de dirección, definitivamente ejerce una influencia en la calidad de su desempeño. Curiosamente, la persona que expresó estar “en desacuerdo” con la oración, manifestó estar “totalmente de acuerdo” con el estilo de dirección que se aplica en la Institución, lo que hace pensar que su respuesta se inclinó

más bien a la consideración de que su calidad como docente es independiente de la figura del director o el estilo de dirección y obedece más bien, a su interés personal.

Gráfico # 26

" El director es fundamental en el desarrollo del centro educativo"

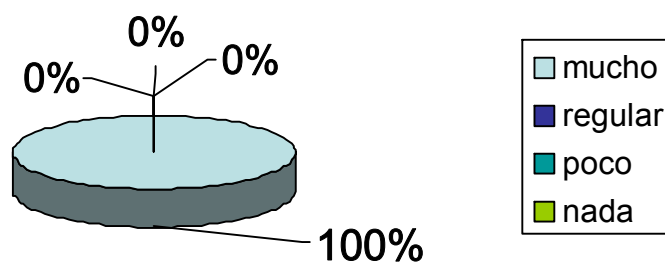


Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Si se analizan las respuestas a la pregunta # 11, en donde el 100% manifiesta sentirse muy motivado de trabajar en este centro educativo, puede deducirse que, este aspecto definitivamente marca la pauta en cuanto a la alta calidad del desempeño docente que, en una gran mayoría, existe en la Institución.

Gráfico # 27

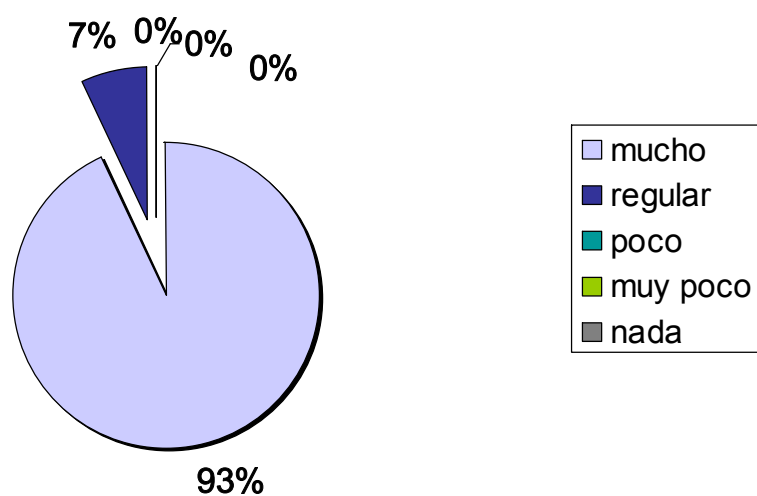
**¿Se siente motivado a trabajar
en la institución?**



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Asimismo, con respecto a la pregunta # 13, 27 personas, un 93%, expresó sentirse “muy identificado” con el Colegio, lo que refuerza el hecho de que la calidad del personal docente se enriquece en gran parte, debido a la motivación e identificación que se tiene con la Institución.

Gráfico # 28
¿Se siente identificado con la institución?



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

3.1.4 Variable # 4 Debilidades del Estilo de Dirección

Aspectos que, según el personal docente de la institución, deben mejorarse con el fin de plantear las medidas correctivas.

El análisis de esta variable se basó en las preguntas # 5 y 18 del cuestionario, las cuales hacen referencia específicamente a las desventajas que consideran tiene el estilo de dirección (pregunta # 5) y las debilidades del mismo (pregunta # 18).

Las respuestas se unificaron en categorías. En algunas de ellas las opiniones se repiten, otras por el contrario, corresponden a un solo individuo. Estas últimas se indican con un asterisco (*).

Con respecto a la pregunta # 5, las debilidades indicadas son distintas, dependiendo de si las personas se inclinan, a nivel personal, más hacia un estilo de dirección que otro. Por ejemplo, para aquellos para quienes una autoridad clara y firme es fundamental, las debilidades señaladas giran en torno al exceso de democratización imperante en el estilo de dirección. Éstas son las siguientes:

- Existe exceso de discusión.
- Existe exceso de autonomía en algunos docentes.

- En ocasiones, se es demasiado pluralista. *
- Algunas polémicas que se generan, requieren de una mayor autoridad. *
- La negociación entre los departamentos es compleja. *

Por el contrario, los que abogan por una fuerte participación, se quejan de exceso de autoridad en la comunicación, la delegación de funciones y la toma de decisiones. Las debilidades señaladas son las siguientes:

- Hay falta de comunicación entre la directora y el personal docente y administrativo.
- Algunas veces la dirección reclama una decisión que fue delegada o no acepta decisiones discutidas y tomadas por el personal y se dan cambios de última hora.*
- Algunas veces se toman decisiones sin consultar a los docentes, quienes deben defender políticas con las que no están de acuerdo. *
- Existe dependencia en la dirección para la toma de decisiones urgentes y no siempre está accesible. *

Otras debilidades mencionadas, no dependen de una inclinación particular hacia ningún estilo de dirección, por ejemplo:

- No se individualiza al señalar errores *
- Algunas decisiones son parcializadas *
- Existe recargo de funciones *

En la pregunta # 18 se les solicitó a lo docentes específicamente, anotar sugerencias para mejorar el estilo de dirección que se practica en el colegio. En general, estas fueron las indicadas:

- Fortalecer la relación de la Directora con el personal.
- Estimular el diálogo entre los docentes y la dirección y escuchar antes de comunicar decisiones finales.
- Ofrecer una mayor apertura en el uso de algunos recursos institucionales, como Internet, impresión de trabajos u otros.
- Lograr un perfil claro del estudiante que se quiere graduar.
- Delegar más autoridad en la subdirección para agilizar la toma de decisiones.*
- Eliminar funciones administrativas a la dirección, para que cuente con más tiempo de atención a lo docentes. *
- Aplicar las reglas de manera clara y objetiva con el fin de que exista imparcialidad en la aplicación de la autoridad. *

- Fomentar la integración de los diferentes departamentos. *
- Equilibrar decisiones que afecten a varios departamentos. *
- Motivar siempre que las cosas se hacen bien. *
- Exigir la presencia de todos los docentes en las reuniones del personal.*

Se puede observar que todas las sugerencias anotadas giran en torno al aspecto profesional.

Una de las opiniones que más se repite es el de la necesidad que se siente de una mayor comunicación con la Directora y de más integración entre los distintos departamentos.

Si relacionamos las preguntas # 4 y 5 se puede deducir que la mayor parte del personal considera que en la Institución se aplica un estilo de dirección bastante participativo, pero con una guía clara, la cual puede ser más o menos firme, según la situación o contingencia. Algunos miembros del personal, muy pocos como se indicó, consideran que el estilo es autoritario y reclaman por una mayor participación.

Las desventajas o debilidades que se asocian al estilo que según el encuestado, existe en la Institución, en gran parte están relacionadas, con la percepción personal de que se requiere un mayor grado de autoridad, en algunas ocasiones o, por el contrario, que está autoridad se excede en otras. Sin embargo, como se analizó anteriormente, un muy alto porcentaje de los docentes, expresó estar totalmente de acuerdo con el estilo de dirección que se lleva a cabo en la dirección.

Capítulo IV

Conclusiones y recomendaciones

Se incluyen en este capítulo las conclusiones obtenidas a través de la presente investigación, ordenadas según las variables de la misma. Las recomendaciones se hacen a partir de los aspectos que, según los docentes encuestados, es importante mejorar en la Institución.

Capítulo IV Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones

Antes de iniciar el capítulo de conclusiones, es importante recordar que al definir el “estilo de dirección” que se lleva a cabo en el Colegio Saint Paul, se está haciendo referencia al método de mando implementado en conjunto por la dirección y la subdirección, representados por la Directora General de la Institución y la Coordinadora de Secundaria o Subdirectora.

Ahora bien, una vez realizado el análisis del cuestionario, haciendo un balance de las respuestas a las preguntas que definen el estilo de dirección, es decir, las que se relacionan con la **variable # 1**, se puede concluir lo siguiente:

Si se toman en consideración cada una de las características que definen a los dos grandes estilos de dirección, vemos que la gran mayoría del personal docente, marca como presentes siempre, en el método de mando que se lleva a cabo en la Institución, características como : “consulta a los subordinados”, “se fomenta el trabajo en equipo”, “los docentes son percibidos como profesionales capaces de tomar sus propias decisiones”, “el proyecto es construido y compartido por todos”, “presta apoyo” y “se fomenta la participación y toma de decisiones”, todas ellas, parte del estilo de dirección democrático-participativo y excluye la presencia de rasgos del estilo autoritario como: “la existencia de

una visión negativa del director hacia los docentes” o “el método de dirección es excluyente, no consultado”.

Sin embargo, existen también características de ambos métodos cuya presencia en el estilo de mando de la Institución, es señalada por los docentes e indican que el estilo de dirección que se lleva a cabo, es una combinación de ambos, aunque con preeminencia del método participativo.

Por ejemplo, características de este último estilo como: “los educadores son creativos e innovadores”, “los docentes son autónomos”, o “hay relaciones sólidas y maduras entre la gente”, son consideradas por un porcentaje importante del personal como no siempre presentes , lo cual indica que el estilo participativo no se da en su totalidad y algunos desearían ver fortalecidas esas áreas.

En el caso de características propias del estilo autoritario, un porcentaje importante de los docentes, considera que algunas de ellas forman parte del estilo de dirección implementado en la Institución, por ejemplo: “es controlador, dogmático, ordena y espera obediencia”, “los educadores manifiestan resistencia y oposición al cambio” y “los docentes necesitan de una guía directa y constante”.

La percepción de que el estilo de dirección que se lleva a cabo en el Colegio tiene características de los dos grandes métodos de mando, con un énfasis mayor en el democrático-participativo, quedó evidenciado al hacer el análisis de la pregunta que

directamente cuestionaba sobre ¿cuál consideraban era el estilo de dirección implementado? La mayoría respondió que el método era combinado, seguido por aquellos que opinaron que era participativo.

Lo importante de destacar es que el 83% de los educadores manifestó estar “totalmente de acuerdo” con el método de dirección implementado. Esto lleva a la conclusión que, en su mayoría, los docentes se sienten satisfechos con una dirección, que permite una amplia participación, pero a la vez los dirige y realiza la toma de decisiones con claridad y firmeza y es capaz de ejercer el mando en cualquier situación.

- Dentro de las ventajas que tiene este estilo de dirección, según el criterio de los educadores encuestados, están las siguientes:
- Hay equilibrio entre autoridad y participación: la autoridad da estabilidad y guía y la participación permite sentir que todos son importantes.
- Existe claridad de funciones.
- La participación genera un buen clima laboral.
- Los miembros de la Institución se sienten identificados, hay motivación.
- Se motiva hacia la toma de decisiones y el cambio.
- Existe una muy buena comunicación.
- Se consideran las necesidades individuales y grupales.

- Se buscan soluciones conciliadoras.
- Existe respeto a las distintas opiniones.
- Se promueve el trabajo en equipo y el liderazgo positivo.
- Existe una relación de confianza y autonomía.
- Se promueve el desarrollo personal y académico.

En términos generales, la gestión directiva es percibida como participativa y democrática pero con una dirección clara y firme. Los docentes consideran que el proyecto educativo es construido y compartido por todos, que sus opiniones son tomadas en cuenta y que son percibidos como profesionales capaces de tomar sus propias decisiones, sin embargo, existe una guía directa y constante.

Dicha gestión es visualizada como una combinación entre participación y autoridad, lo cual satisface a la gran mayoría del personal docente, quienes consideran que la figura de un director es vital en un centro educativo.

El clima del centro se percibe como uno en donde se genera confianza, satisfacción, una alta motivación e identificación con la institución y el cual les permite ser personas creativas y abiertas al cambio.

Con respecto a la toma de decisiones, el personal docente, tiene la libertad de enriquecer su plan de trabajo anual, tomando como punto de partida los objetivos que exige el

Ministerio de Educación. Se le tiene confianza como profesional y se le da autonomía en la toma de decisiones.

A nivel de los Departamentos según las distintas materias, en el campo de la evaluación, cuentan con la posibilidad de plantear su propia propuesta, eso sí, deben contar con el aval del Comité de Evaluación. También se les apoya en el planteamiento de actividades y proyectos que enriquezcan el programa educativo.

Con respecto a los estudiantes, éstos tienen la posibilidad de plantear propuestas, inquietudes e incluso críticas constructivas en las diferentes áreas. Se fomenta la criticidad y la vivencia democrática, dentro del marco de la filosofía y las políticas institucionales.

Existe un Departamento de Psicopedagogía encargado de canalizar dichas inquietudes, las cuales muchas veces llegan directamente a la Subdirección e incluso a la Dirección.

A nivel docente, existe una Coordinadora de Docencia que en el caso de Secundaria es la misma que la Subdirectora, encargada de canalizar y dar respuesta a las propuestas del personal y llevarlas a la Dirección, procurando que la toma de decisiones sea lo más ágil posible.

La atención a padres de familia es inmediata así como la búsqueda de soluciones a sus planteamientos. Existe un Comité Central de Padres de familia, a cargo de los servicios de transporte y comedor, los cuales canalizan muchas de las inquietudes de los padres, en diferentes campos.

En términos generales la toma de decisiones es bastante eficaz así como la participación de los distintos sectores, lo cual contribuye al logro de una educación de calidad. Algunos obstáculos se presentan cuando la decisión está exclusivamente en manos de la Directora general y ella no se encuentra disponible, lo que algunas veces dificulta la comunicación.

Un aspecto que es decisión exclusiva de los dueños de la Institución, en este caso, el Presidente de la Junta Directiva y la Directora, es el financiero.

En cuanto a las conclusiones al respecto de la **variable # 2**: características idóneas que debe poseer un administrador educativo, haciendo un análisis de los rasgos señalados por los docentes, puede deducirse que, tanto a nivel personal como profesional, hay una mayor inclinación a indicar características que se relacionan con el estilo de dirección democrático-participativo. A nivel personal por ejemplo, los docentes necesitan sentir que quien ejerce la dirección de la Institución es capaz de escuchar, es tolerante, flexible, imparcial, prudente, justo, equilibrado, innovador, creativo y abierto al cambio.

En el ámbito profesional, buscan un director que posea destrezas de negociación, habilidades de comunicación, que fomente la participación y el trabajo en equipo, que sea democrático y participe activamente en el quehacer institucional. Debe además saber propiciar y mantener buenas relaciones interpersonales, tener capacidad de delegar, ser respetuoso, conciliador asertivo y proactivo.

A pesar de esta inclinación mayoritaria hacia el método participativo, indican también características del método de mando autoritario, las cuales consideran debe poseer un administrador educativo.

Algunas de ellas, que involucra tanto el área personal como la profesional, son por ejemplo: la capacidad de mando, el hecho de que sea firme en la toma de decisiones y la necesidad de que el director tenga presencia.

Una vez más, aunque la gran mayoría señala características del método democrático-participativo, no dejan de manifestar la necesidad de una dirección clara, capaz de tomar la decisión más adecuada, de acuerdo a cada situación.

Lo anterior se corrobora también al analizar las respuestas de los docentes ante lo que consideran debe ser la actuación correcta de un director ante situaciones específicas (preguntas # 16 y 17 del cuestionario). Aunque la mayoría se inclinó por el estilo democrático, no dejan de señalar la necesidad de una guía clara y firme. Es decir, nuevamente se hace evidente la inclinación por un estilo de dirección combinado, aunque con presencia mayoritaria del estilo participativo.

Con respecto a la influencia que cada docente considera tiene el estilo de dirección en su calidad profesional, **variable # 3**, la gran mayoría considera que éste tiene mucha influencia en el desempeño de su labor, la cual se valora más entre más años de servicio se tengan.

De igual manera, un muy alto porcentaje de los encuestados, considera que la figura del director es “fundamental en el desarrollo de un centro educativo”. Como se mencionó en el capítulo anterior, esta influencia que los docentes consideran tiene el estilo de dirección en su labor, es valorada muy positivamente por la totalidad de los docentes, ya que el 100% de los encuestados manifestaron sentirse muy motivados de trabajar en la Institución y un altísimo porcentaje expresó sentirse muy identificado con la misma.

En esta influencia del estilo de dirección, valorada tan positivamente por el personal docente de la Institución y, la motivación e identificación que esto genera, radica, a juicio de la investigadora, el éxito de la gestión educativa que se lleva a cabo en el Colegio Saint Paul.

Es fácil trabajar con un equipo docente muy profesional, altamente motivado e identificado, que siente que tiene participación en la toma de decisiones y en la construcción del proyecto educativo, que se le permite ser innovador y creativo, que es visto como un profesional capaz y aún así percibe la guía por parte de la dirección, como algo positivo.

Desde este punto de vista, se tiene la apertura para señalar las debilidades, con la convicción de que se hace con el fin de mejorar el proyecto educativo. Una muestra de lo anterior, fue el proceso de acreditación al que se sometió la Institución el año anterior, en donde se analizaron profundamente las fortalezas y debilidades que en cada área estudiada tiene el centro educativo. En dicho proceso participaron todos los funcionarios de la Institución, estudiantes y padres de familia.

Específicamente con respecto a las debilidades del estilo de dirección y aquí pasamos a las conclusiones que generó la **variable # 4**, es importante indicar, como se hizo mención en el capítulo anterior, que dependiendo en gran parte de una inclinación personal hacia uno de los dos grandes métodos de mando, se indican como debilidades, características del estilo de dirección, que para otros son fortalezas, por ejemplo: “el exceso de discusión” o “el ser demasiado pluralista”. Para aquellos que prefieren un mayor grado de autoridad, esta característica es vista como un atraso en la toma de decisiones, por el contrario, para aquellos que creen en la necesidad de una amplia participación en la toma de decisiones, esto es una fortaleza.

Por otra parte, otros educadores ven como debilidad por exceso de autoritarismo, el hecho de que una decisión tomada por los docentes, es a veces revocada por la dirección, o el hecho que algunas decisiones se tomen sin consultar a los docentes.

Lo que sí es señalado en varias oportunidades como una debilidad, es la necesidad que siente la mayoría, de una mayor comunicación entre la directora general y el personal, lo que en ocasiones, retrasa la toma de alguna decisión importante.

Es meritorio analizar esta indicación y hacer las correcciones necesarias para mejorar la comunicación entre los docentes y la dirección. Una de las medidas a tomar sería el de incrementar el tiempo de permanencia de la directora en el Colegio, ya que ésta tiene que dividir su tiempo entre Preescolar, Primaria y Secundaria. A pesar de contar con una subdirección en cada plantel, su importancia como Directora, hace que muchos docentes

requieran su presencia para algunas decisiones que solo ella puede tomar o para hacer el reconocimiento necesario cuando corresponde felicitar a algún docente.

En términos generales, las debilidades giran en torno a la comunicación, sin embargo, a la pregunta del cuestionario que específicamente solicita valorar el nivel de comunicación, la gran mayoría contestó que ésta era muy buena, lo que hace pensar que la forma en que está organizada la Institución, es decir, su organigrama⁶, suple de alguna manera la falta de comunicación con la dirección que, en ocasiones sienten algunos docentes. De esta forma, un docente puede transmitir su inquietud, propuesta o sugerencia, a su jefe de departamento o directamente a la Coordinadora de Docencia y obtiene una respuesta casi inmediata. A su vez, la coordinadora transmite las distintas inquietudes o sugerencias a la Dirección y se intenta tomar una decisión lo más pronto posible.

En este sentido, la única excepción a esta comunicación es cuando el docente requiere de una cita personal con la Directora, para lo cual, a veces se necesita esperar un tiempo. En síntesis, dadas las respuestas a la pregunta si estaban de acuerdo con el estilo de dirección, en donde una amplia mayoría respondió estar totalmente de acuerdo, puede concluirse que, a pesar de señalar la necesidad de una mayor comunicación con la Directora, se sienten satisfechos, tanto con la comunicación en general como con el estilo de dirección.

⁶ Ver Organigrama de la Institución en Anexos

4.2 Recomendaciones

Con respecto a la **variable # 1**, el estilo de dirección que se aplica en el colegio, con base en las respuestas dadas por los docentes en el cuestionario, vemos que un muy alto porcentaje está de acuerdo con el mismo y se siente totalmente motivado de trabajar bajo ese método de mando. Por lo tanto, las recomendaciones se plantean con la intención de hacer las sugerencias necesarias para corregir las debilidades que se indicaron, siempre dentro del estilo de dirección aplicado hasta el momento: a saber, el de una amplia participación, con comunicación directa a la subdirección y de ahí a la dirección, pero con la certeza de tener claridad y firmeza en la toma de decisiones y en su ejecución. Esta combinación entre participación y autoridad, reflejada de alguna manera en la estrecha coordinación entre la Dirección y la Subdirección, satisface a los docentes, les da seguridad y como se ejemplificó en los gráficos correspondientes al cuestionario, ha producido una altísima identificación y motivación del personal con la Institución.

De ahí la recomendación de mejorar los aspectos indicados continuando con el método de mando que hasta la fecha se ha seguido en el Colegio Saint Paul, objeto del presente estudio.

Con respecto a la **variable # 2**, características idóneas que debe poseer un administrador educativo, se considera de fundamental importancia, dada la seriedad y el profesionalismo del personal docente, basar el liderazgo de la gestión educativa en las características indicadas por el personal, procurando cumplir con el perfil señalado en el capítulo 3, en donde se hace referencia al análisis de esta segunda variable.

Esto significa llevar a cabo un liderazgo que tiene su principal fundamento en el estilo democrático-participativo, pero exige a la vez una clara capacidad de mando y firmeza en la toma de decisiones. Esto indica que el personal busca tener una amplia participación y posibilidad de acceso en la construcción del proyecto educativo, pero a la vez, siente seguridad en una clara conducción que sea capaz de tomar las decisiones adecuadas según la situación que se presente (método basado en la situación o contingencia).

El análisis de las características mencionadas por los docentes objeto de este estudio, puede servir de guía a todo administrador educativo que desee fundamentar su liderazgo con base en las cualidades personales y profesionales estipuladas en el capítulo 3 del presente trabajo.

Dichas características fueron mencionadas por educadores que, prácticamente en su totalidad (83%), están totalmente de acuerdo con el estilo de dirección que se aplica en el colegio. Esto puede significar que consideran que muchas de estas características están presentes en el estilo de dirección del Saint Paul y, si esto ha producido una altísima motivación e identificación con la Institución, podría utilizarse como base para aplicar en otros centros de estudio, lo que permitiría, a la presente investigación, trascender el centro educativo.

Con base en lo anterior, se pretende que los resultados obtenidos puedan servir de apoyo para implementar el estilo de dirección en otros centros educativos y lograr el mismo grado de satisfacción entre su personal.

Con respecto a la **variable # 3**, influencia que ejerce el estilo de dirección en la calidad del personal, se observó que, la gran mayoría de los educadores consideran que la figura del director es fundamental en el desarrollo de un centro educativo. De igual manera, opinan que la influencia que dicho estilo ha tenido en su calidad como docente, es muy importante.

Desde esta perspectiva, las recomendaciones giran en torno a continuar fortaleciendo las cualidades señaladas como parte del estilo de dirección, corregir las debilidades, con el fin de mantener dicha influencia la cual, hasta la fecha, ha logrado resultados muy positivos.

De nuevo, un personal que se siente satisfecho, valorado, que se le tiene confianza y es percibido como un profesional capaz, entre otras cosas, responde dando lo mejor de sí, tanto en el ámbito personal como en el profesional. Interioriza la influencia del estilo de dirección como algo que potencializa sus capacidades y, esa es la calidad de respuesta que da a la institución.

Por último, con respecto a la variable # 4, debilidades del estilo de dirección, es imprescindible tomar en consideración lo señalado por los docentes, como aspectos que deben corregirse, con el fin de mantener la motivación y satisfacción alcanzada hasta ahora y, por ende, la calidad que hasta la fecha, ha caracterizado a la institución.

En este sentido, las recomendaciones son las siguientes:

- Debe prevenirse el exceso de pluralismo y de discusión, sabiendo cuando ésta conduce a una decisión positiva y cuando está entorpeciendo el proceso de la toma de decisiones. Aquí la intervención del liderazgo de la dirección, es medular.
- La autonomía de los docentes no debe afectar el desarrollo profesional de ningún otro miembro de la Institución. Deben tomarse decisiones que rijan para todos los docentes del centro educativo.
- Debe fortalecerse la relación y el diálogo de la Dirección con el personal, eliminando funciones administrativas que le quitan tiempo innecesario e incrementando su permanencia en secundaria.
- Debe buscarse la forma en que, si la Directora no puede estar presente en la toma de una decisión importante, dejar estipulada claramente su posición, con el fin de que se respete posteriormente, la decisión final tomada por el resto del personal.
- Es importante la consulta a los docentes en decisiones que son determinantes para su labor.
- Debe fortalecerse la relación entre los distintos departamentos y equilibrar las decisiones que afecten a uno o varios de ellos.

- Una de las principales fuentes de comunicación y toma de decisiones en el Colegio, es la reunión semanal que se lleva a cabo entre la dirección, la subdirección, los coordinadores y el personal docente, de ahí que sea indispensable exigir la presencia puntual de todos los miembros a la misma.
- Se está trabajando en la elaboración del currículo institucional y de cada materia y en el perfil del estudiante que se quiere graduar. Una última recomendación es finalizar con el cumplimiento de dichas metas antes de concluir el presente curso lectivo.

Capítulo V

Propuesta para el desarrollo de la Institución

Se plantea aquí una propuesta para el desarrollo de la Institución en estudio, la cual pretende trascender la misma. Se incluye su justificación y fundamentación, su referente conceptual y objetivos. A partir de éstos últimos, se hace referencia a los logros que se pretenden obtener y sus principales beneficiarios, se indican las acciones que se van a realizar para su puesta en práctica, los recursos con los que se cuenta, la evaluación de la misma y el cronograma de trabajo.

Capítulo V Propuesta para el desarrollo del Colegio Saint Paul

Una vez definido el estilo de dirección que se aplica en el Colegio Saint Paul y el alto grado de satisfacción del personal docente con el mismo, se plantea la siguiente propuesta:

Fortalecer el estilo de dirección y superar sus debilidades, con el fin de propiciar un clima institucional que sensibilice y comprometa a los docentes con el mejoramiento permanente de la calidad de la educación y la formación de estudiantes comprometidos con su entorno.

El presente planteamiento se basa en el hecho que, con un alto grado de motivación, identificación y satisfacción, se puede pensar en trascender a planos más profundos.

5.1 Justificación y fundamentación

El presente trabajo intenta plantear una propuesta que permita:

- Corregir las debilidades señaladas por los docentes con respecto al estilo de dirección que se implementa en la Institución.
- Mantener la motivación, identificación y satisfacción del personal docente con la Institución.

- Sensibilizar y comprometer a los docentes hacia el logro permanente de una educación de calidad en la Institución y motivarlos para ofrecer su aporte en pro del mejoramiento de la calidad de la educación más allá de la misma.
- Formar estudiantes conscientes de su compromiso con el entorno del cual forman parte.

Lo anterior se sustenta en la siguiente premisa: si los docentes se sienten satisfechos de trabajar en Saint Paul y, dada esa satisfacción, su rendimiento, en general, es excelente, se vuelve imperativo, plantear proyectos concretos que permitan mejorar permanentemente la calidad de la educación que se ofrece.

Además, siguiendo la filosofía institucional, se les debe motivar, para compartir con otras instituciones, especialmente los centros educativos públicos de la comunidad de San Rafael de Alajuela, sus conocimientos y aportes que contribuyan en el mejoramiento de la educación que se ofrece en cada uno de ellos.

Por último, con base en el lema de la Institución: “El que no vive para servir no sirve para vivir”, la formación de estudiantes críticos y comprometidos con su comunidad y su país, es un requisito para todo docente de Saint Paul, que se precie de vivir la filosofía y los valores institucionales.

5.2 Referente conceptual

El estilo de dirección (método de mando) determina la forma en que se lleva a cabo la gestión educativa es decir: la integración de los diferentes componentes de la administración “por medio del cual, se involucra a todos los agentes educativos, en el diseño y cumplimiento de la visión, misión, estrategias, propósitos, objetivos y planes de la organización educativa” (Rojas Porras, 2005: p. 41) en el tanto contribuya a lograr una educación de calidad.

Esta gestión cobra especial importancia dado el rol trascendental que cumple un director en la determinación del clima organizacional y el desempeño de los docentes.

Con base en los datos obtenidos a través del cuestionario aplicado a los educadores, se pudo concluir que existe entre éstos un alto grado de satisfacción con la gestión educativa. Tomando en cuenta lo anterior, se pretende fortalecer el estilo de dirección con el fin de buscar permanentemente mejorar la calidad de la educación que se ofrece y colaborar en el mejoramiento de los centros educativos de la comunidad. En este sentido, el tipo de educación que se pretende alcanzar, debe basarse en los siguientes objetivos:

- Percibir el conocimiento como algo en permanente construcción, lo cual implica mantener una constante actitud de apertura al cambio.
- Determinar la calidad de la educación no en lo que se enseña sino en lo que se aprende.

- Contextualizar el currículo de manera que responda a las necesidades y aspiraciones individuales y comunales, fortaleciendo la relación del centro educativo con la comunidad.
- Producir educación de calidad en cada aula asumiendo el docente un papel de facilitador.
- Fortalecer la descentralización en la toma de decisiones dando participación a todos los sectores involucrados.
- Desarrollar en el estudiante las capacidades para resolver problemas y analizar críticamente la realidad, preparándolos para el mercado laboral y su compromiso con el mejoramiento de las condiciones de vida propias y de los demás.
- Buscar el crecimiento, la equidad y la democracia, para todos los miembros de la sociedad.

Con respecto a la formación de estudiantes conscientes de su responsabilidad con el mejoramiento de su comunidad y de su país, se busca fortalecer aquellos aspectos expuestos en el apartado “2.2.3 *Objetivos organizacionales*” del presente trabajo, que hacen referencia específica al objetivo de la gestión educativa, la cual debe estar dirigida a graduar estudiantes que sean capaces de:

- Aplicar valores como solidaridad y responsabilidad en beneficio de la comunidad en la que se desenvuelva.
- Practicar los ideales cristianos de fraternidad y humildad.

- Participar en proyectos comunales para desarrollar su sensibilidad y acción sobre diversas necesidades humanas.
- Adquirir una conciencia crítica y reflexiva ante las situaciones tanto individuales como sociales que le permitan responsabilizarse de sus acciones y ser parte activa del proceso de transformación social.

5.3 Objetivos de la propuesta

5.3.1 Objetivo general

Corregir las debilidades del estilo de dirección con el fin de fortalecer la gestión educativa.

5.3.2 Objetivos específicos

5.3.2.1 Mantener el nivel de motivación, identificación y satisfacción del personal con el estilo de dirección y la gestión educativa.

5.3.2.2 Sensibilizar y comprometer al personal docente hacia el logro permanente de una educación de calidad, tanto a nivel institucional como comunal.

5.3.2.3 Formar estudiantes conscientes de su responsabilidad con su entorno y su país.

5.4 Logros y beneficiarios

- Al corregir las debilidades del estilo de dirección, se fortalece la motivación, identificación y satisfacción del personal docente con la Institución, por ende, su calidad y entrega, beneficiando con esto específicamente, a los 400 estudiantes que forman parte de la secundaria.
- Un personal docente altamente motivado, va a estar más dispuesto y comprometido para trabajar por el mejoramiento de la calidad de la educación en la institución y fuera de ésta, beneficiando con ello especialmente a los centros educativos públicos de la comunidad de San Rafael de Alajuela.
- Una dirección basada en un estilo que conduzca a una gestión educativa de calidad, que busque mantener a un personal docente motivado y comprometido con ello, puede también propiciar un clima institucional en donde el compromiso por el bienestar social, como parte de la filosofía de la Institución, sea una decisión de todos.

5. 5 Acciones a realizar

5.5.1 Acciones a realizar para corregir las debilidades del estilo de dirección

Tabla # 4

Debilidades del estilo de dirección y acciones para corregirlas

Debilidades	Acciones
5.5.1.1 Comunicación de la Directora con los docentes.	5.5.1.1.1 Aumentar el número de horas de permanencia de la Directora en Secundaria, de ser posible, martes y jueves de 9:00 a.m. a 2:40 p.m.
	5.5.1.1.2 En reuniones donde la Directora no puede estar presente , conocer su criterio previamente, para darlo a conocer a los docentes.
5.5.1.2 Algunos docentes manifiestan resistencia y oposición al cambio.	5.5.1.2 Planificar capacitaciones periódicamente, dirigidas a propiciar una actitud de apertura al cambio.

5.5.2 Acciones a realizar para mantener la motivación, identificación y satisfacción del personal docente con el estilo de dirección.

5.5.2.1 Mantener la política de puertas abiertas hacia la subdirección.

5.5.2.2 Fortalecer la participación de todos los docentes en la reunión semanal con la directora, la subdirectora y los coordinadores.

5.5.2.3 Continuar con el apoyo y autonomía que se da a los distintos departamentos para llevar a cabo su gestión.

5.5.3 Acciones a realizar para mantener el compromiso de los docentes hacia el logro permanente de una educación de calidad.

5.5.3.1 Realización de un taller en el mes de febrero del 2006, en donde:

- Se exponga claramente cuáles son los requisitos que, según el criterio institucional, debe cumplir una educación de calidad.
- Por departamentos se determinen acciones concretas a seguir, que posibiliten el fortalecimiento de una educación de calidad en la Institución, así como acciones concretas que enriquezcan la calidad de la educación en alguno de los centros educativos públicos de la comunidad de San Rafael de Alajuela.

- Seguimiento de las acciones planificadas, a través de la reunión mensual de la subdirectora con cada departamento.
- Exposición del trabajo realizado, al resto de los profesores, en las capacitaciones periódicas que se llevan a cabo cada seis semanas.

5.5.4 Acciones a realizar para lograr la formación de estudiantes comprometidos con su entorno.

5.5.4.1 Incrementar el número de proyectos de bienestar social, en donde la participación de los estudiantes implique un compromiso continuo y un involucramiento real con la comunidad objeto de la acción.

5.5.4.2 Mantener la Proyección Social como requisito en todos los niveles de Secundaria.

5.5.4.3 Fortalecer a través especialmente de las lecciones de Religión y Orientación, los valores cristianos de justicia y solidaridad.

5.6 Recursos para desarrollar la propuesta

5.6.1 *Recursos humanos:*

Se cuenta con un personal docente altamente calificado, de gran calidad humana, motivado y comprometido con los valores de la Institución.

5.6.2 Recursos físicos:

Se cuenta con amplios terrenos, una planta física que está siendo remodelada para su óptima utilización, laboratorios, equipos y tecnología de punta para enriquecer el aprendizaje en las distintas áreas.

5.6.3 Recursos estructurales:

Existe un organigrama de la Institución el cual refleja la división en tres grandes áreas: Preescolar, Primaria y Secundaria, todas ellas a cargo de la directora general, una subdirectora para preescolar y primaria y otra para secundaria. Se cuenta además con coordinadores específicos, comités especiales y jefes de departamentos, entre otros.

5.6.4 Recursos financieros:

Por tratarse de una Institución privada, el presupuesto es muy flexible, se elabora anualmente, con ajustes mensuales. Los ingresos en su totalidad provienen de las distintas cuotas que pagan los padres de familia y la población estudiantil es muy estable, lo cual le ha permitido desde hace muchos años, contar con superávit en su balance financiero.

Aproximadamente el 60% del presupuesto se invierte en el personal, lo que permite competir salarialmente y en otro tipo de beneficios. El resto se invierte en construcciones, mejoras a la planta física, equipo y material didáctico actualizado.

5.7 Cronograma

Objetivos	Acciones	Evaluación	Tiempo
5.7.1. Mejorar la comunicación de la Directora con los docentes	<p>5.7.1.1 Aumentar el # de horas de permanencia de la Directora en Secundaria</p> <p>5.7.1.2 En reuniones en las que la Directora no puede estar presente, conocer su criterio previamente y darlo a conocer a los docentes.</p>	<p>5.7.1.1 Registro del tiempo de permanencia de la Directora en Secundaria</p> <p>5.7.1.2 Registro por escrito de cada acuerdo con la Directora, previo a la reunión general</p>	<p>5.7.1.1 Todos los martes y jueves de 9:00a. m. a 2:40p.m.</p> <p>5.7.1.2 Marzo, mayo, julio, setiembre, octubre y diciembre, especialmente en reuniones de análisis de rendimiento académico y disciplina.</p>
5.7.2 Propiciar actividades que fortalezcan en los docentes una actitud de innovación y apertura al cambio	5.7.2 Planificar capacitaciones periódicas dirigidas con ese fin	5.7.2 Registro por escrito de las fechas de cada capacitación y su respectiva evaluación por la Coordinadora de Docencia	5.7.2 Todos los lunes de cada semana de exámenes, es decir, cada seis semanas
5.7.3 Fortalecer la relación entre los distintos departamentos	5.7.3 Planificar las actividades que impliquen utilización de lecciones, de manera que afecte a todos los departamentos por igual	5.7.3 Evaluación del Plan Anual y registro del # de lecciones solicitadas a cada departamento para la realización de actividades extraacadémicas	5.7.3 Definición de actividades y fecha para su puesta en práctica: diciembre 2005. Estipulación de las horas en que se llevará a cabo cada una de ellas: febrero 2006

<p>5.7.4 Mantener la motivación, identificación y satisfacción del personal docente con la Institución</p>	<p>5.7.4.1 Mantener la política de puertas abiertas hacia la subdirección</p> <p>5.7.4.2 Fortalecer la participación de todos los docentes en la reunión semanal general con la directora y la subdirectora. Dicha reunión es de asistencia obligatoria</p> <p>5.7.4.3 Apoyar la participación y autonomía de los distintos departamentos en la construcción del proyecto institucional</p>	<p>5.7.4.1 Encuesta a los docentes que evalúe su nivel de motivación, identificación y satisfacción con la Institución y la calidad de la comunicación.</p> <p>5.7.4.2.1 Actas de reuniones</p> <p>5.7.4.2.2 Registro de asistencia de los docentes</p> <p>5.7.4.3 Informe mensual del jefe de cada departamento, en cuanto al desarrollo de sus planes, programas y proyectos</p>	<p>5.7.4.1 Junio y diciembre, 2006</p> <p>5.7.4.2 Todos los martes de cada semana, día en que se efectúa la reunión</p> <p>5.7.4.3 Una vez al mes con el informe de la reunión del departamento</p>
<p>5.7.5 Fortalecer el compromiso de los docentes en el logro de una educación de calidad</p>	<p>5.7.5.1 Realización de un taller con los docentes en donde se plantee dicho objetivo como meta institucional</p> <p>5.7.5.2 Determinación de acciones a seguir por cada departamento, tanto a nivel interno como externo.</p>	<p>5.7.5.1 Reunión mensual de cada departamento con la subdirectora</p> <p>5.7.5.2 Exposición periódica del trabajo realizado, al resto de los profesores</p>	<p>5.7.5.1 En el mes de febrero del 2006, se fija el día de dicha reunión</p> <p>5.7.5.2 Los días lunes de cada semana de exámenes, es decir, cada seis semanas.</p>

5.7.6 Formar estudiantes comprometidos con su entorno	5.7.6.1 Determinar cuáles son las principales demandas socioeconómicas de la comunidad	5.7.6.1 Proyecto asignado a un grupo de estudiantes, dirigido por el profesor a cargo de la Proyección social	5.7.6.1 Setiembre 2005
	5.7.6.2 Buscar más proyectos de bienestar social que impliquen un compromiso e involucramiento serio del estudiante con la comunidad	5.7.6.2 Presentación de los diferentes proyectos a realizar por los alumnos e informe mensual a la dirección sobre su cumplimiento	5.7.6.2 Marzo – abril 2006
	5.7.6.3 Mantener en todos los niveles la Proyección Social como requisito, exponiendo periódicamente a través de murales, el trabajo de los distintos alumnos	5.7.6.3 Informe mensual a la dirección sobre el cumplimiento de la Proyección Social y exposición mensual de fotografías e informe de labores de los alumnos en una pizarra definida para ese fin	5.7.6.3 Última semana de cada mes
	5.7.6.4 Fortalecer específicamente a través de las lecciones de Religión y Orientación, los valores cristianos de justicia y solidaridad	5.7.6.4 Revisión de los planes anuales y mensuales, por parte de la Coordinadora de Docencia	5.7.6.4 Febrero 2006: revisión del plan anual. Primera semana del mes: revisión del plan mensual

Bibliografía

- Álvarez Fernández, Manuel. “*La Dirección educativa profesional*”. En: Artículos de interés. Hermanos Maristas de México Occidental. [www.educador marista.com/ARTICULOS/DIREDOC.HTM](http://www.educador.marista.com/ARTICULOS/DIREDOC.HTM)
- Arrien, Juan. *La calidad de la educación: una reflexión pedagógica*. En: <http://64.4.22.250/cgi-bin/getmsg>
- Barrantes Echevarría, Rodrigo (2003) *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo*. San José, Costa Rica, EUNED.
- Bris Martín, Mario y otros (2002) *Clima de centro*. En: Planificación de centros Educativos. Organización y calidad. Barcelona: CISSPRAXIS, S. A.
- Centro Educativo Saint Paul (2004) Documentos de archivo.
- Chiavenato, Idialberto. (1999) *Administración de recursos humanos*. Bogotá, Colombia, Mc Graw Hill Interamericana.
- Cháves Contreras, José (1986) “*Hacia una caracterización de la dirección escolar*”. Hacia una dirección educativa. Guadalajara, México Secretaría. www.educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educar/03/03chaves.html
- Costa Rica: *acceso a la educación y el conocimiento*. En: Informe Estado de la Nación, en desarrollo humano sostenible, séptimo informe, 2002.
- Hernández O., Carlos (1999) *Planificación y programación*. San José, Costa Rica, EUNED.
- Lafourcade, Pedro. (2002) *Evaluación institucional*. San José, Costa Rica. EUNED.
- Quesada Pacheco, Mercedes (1988) *Análisis comparativo de los estilos de comportamiento administrativo entre directores de colegios académicos diurnos privados y públicos de la Dirección Regional de Enseñanza de San José*. Tesis de Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa, Facultad de Educación: Universidad de Costa Rica.

Rojas Porras, Carlos Luis (2005) *Compendio de lecturas orientadas para el curso Gerencia en Educación*. San José, Costa Rica, EUNED.

Rojas, Yolanda. *El mejoramiento de la calidad de la educación en América Latina*.
En: Seminario centroamericano sobre planificación educativa con énfasis en la calidad de la educación y cooperación técnica horizontal (23 – 27 de abril de 1984)

Salonia, Antonio. *Las decisiones que afectan a la calidad de la educación*.
En: Boletín Número 26 del Proyecto Principal de educación en América Latina y el Caribe, 1991.

Sañudo, Lya. *La transformación de la gestión educativa entre el conflicto y el poder*.
www.educación.jalisco.gob.mx7consulta/educar/16/16Lya.html

Venegas Jiménez, Pedro (2002) “Los estilos de dirección en la administración educativa”. En: García Lizano, Nidia. *La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas*. San José, Costa Rica, Editorial Universidad de Costa Rica.

Venegas Jiménez, Pedro (2003) *Algunos elementos de investigación*. San José, Costa Rica: EUNED.

Anexos

Anexos

1. Cuestionario aplicado a los docentes del Colegio Saint Paul en el mes de noviembre, 2004.
2. Gráficos ordenados con base en las preguntas del cuestionario aplicado a los Docentes.
3. Organigrama de la Institución.

Cuestionario

El presente cuestionario pretende determinar el estilo de dirección que se practica en el Colegio Saint Paul , las características más importantes que debe poseer un buen administrador educativo y su influencia en la calidad del personal docente. Forma parte del proyecto de graduación de Maestría en Administración Educativa de la estudiante Ana Cecilia Dobles. Agradecemos de antemano su colaboración y le solicitamos se sirva responderlo con toda sinceridad.

1- Años de laborar en la Institución

_____ 0-3 años

_____ 8-11 años

_____ 4-7 años

_____ 12 y más

2- Ultimo grado académico obtenido: _____

3- Características del Estilo de Dirección (métodos de mando)

Marque a la par de cada característica, la frecuencia con la que usted considera ésta se presenta en la Institución.

Características	Siempre	A veces	Nunca
1- Consulta a los subordinados			
2- Se fomenta el trabajo en equipo			
3- No se delega autoridad			
4- Existe una visión negativa del director hacia los docentes			
5-El método de dirección es excluyente, no consultado			
6-Los docentes son percibidos como profesionales capaces de tomar sus propias decisiones			
7- El proyecto es construido y compartido por todos			
8- Es controlador, dogmático, ordena y espera obediencia			
9- Los educadores son creativos e innovadores			
10- El proyecto escolar es conocido solo por los Coordinadores			
11- No se involucra a los docentes en la toma de decisiones			
12- Los educadores manifiestan resistencia y oposición al cambio			
13- Presta apoyo			
14- Se fomenta la participación y toma de decisiones			
15- El uso de recursos se decide unilateralmente			
16- Los docentes son autónomos			
17- Existe espacio para discutir e incluir las aspiraciones de todos			
18- Hay relaciones sólidas y maduras entre la gente			
19-Los docentes necesitan de una guía directa y constante			
20- Concede recompensas y castigos			

4-- Considere usted que el estilo de dirección (métodos de mando) que se practica en el colegio es:

_____ Muy autoritario _____ Participativo _____ Combinado
_____ Autoritario _____ Muy participativo

5- ¿ Está usted de acuerdo con el estilo de dirección?

_____ Totalmente de acuerdo _____ Parcialmente de acuerdo
_____ En desacuerdo

¿Porque? ¿Cuáles ventajas tiene este estilo de dirección?

¿Cuáles desventajas tiene este estilo de dirección?

6- ¿Está usted de acuerdo con la siguiente oración?:

“El director es fundamental en el desarrollo del centro educativo”

_____ Totalmente de acuerdo _____ Parcialmente de acuerdo
_____ En desacuerdo

7- Indique 5 características que debe poseer un buen administrador educativo:

8- De las siguientes características, escoja las que más representen el estilo de Dirección que se practica en la institución

Puede marcar varias:

- ☐ el método de dirigir es excluyente, no consultado
- ☐ no se delega autoridad
- ☐ el proyecto es construido y compartido por todos
- ☐ existe espacio para discutir e incluir las aspiraciones de todos
- ☐ el uso de los recursos se decide unilateralmente
- ☐ el proyecto escolar es conocido solo por los directivos
- ☐ los docentes son concebidos como profesionales capaces de tomar sus propias decisiones
- ☐ se considera que los docentes requieren de una guía directa y constante
- ☐ se fomenta la toma de decisiones
- ☐ no se involucra al personal en la toma de decisiones
- ☐ se fomenta el trabajo en equipo
- ☐ hay relaciones sólidas y maduras entre la gente

9- ¿Se percibe en este centro educativo un clima de confianza y de satisfacción por lo que se hace?

- ☐ Siempre ☐ Muy frecuentemente ☐ Frecuentemente
- ☐ Casi nunca ☐ Nunca

10- ¿Cree usted que la comunicación es:

- ☐ Excelente ☐ Muy buena ☐ Buena
- ☐ Regular ☐ Mala ☐ Muy mala

11- ¿Se siente usted motivado de trabajar en este centro educativo?

- ☐ Mucho ☐ Regular ☐ Poco
- ☐ Muy poco ☐ Nada

12- ¿Siente usted que tiene participación en la toma de decisiones que como docente le competen?

_____ Mucho _____ Regular _____ Poco
_____ Muy poco _____ Nada

13-¿Se siente usted identificado con la institución?

_____ Mucho _____ Regular _____ Poco
_____ Muy poco _____ Nada

14-¿Cree usted que el estilo de Dirección que se practica en la Institución, le permite ser una persona creativa y abierta al cambio?

_____ Mucho _____ Regular _____ Poco
_____ Muy poco _____ Nada

15-¿Cree usted que el estilo de Dirección tiene alguna influencia en su calidad como docente?

_____ Mucho _____ Regular _____ Poco
_____ Muy poco _____ Nada

Ante las situaciones planteadas en las preguntas 16 y 17 ¿Cómo cree usted que debería actuar un director “ideal”?

Marque la opción que considere correcta.

16- Cuando un proyecto se está planeando el director debe:

- A. Trabajar con el personal a su cargo para encontrar los hechos más importantes y tomar decisiones que obligan al director y a su personal a conocer acerca de cómo se va a realizar el proyecto.
- B. Requerir la información pertinente, buscar ideas de las personas que crearon el proyecto, analizar los hechos y pedir recomendaciones, luego presentar una solución a los subordinados esperando su aceptación al mostrarles que se han tenido en cuenta sus ideas.

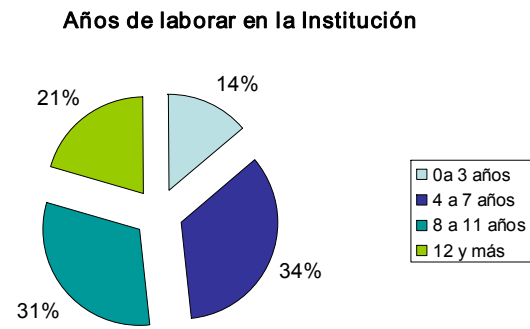
17- Un director debe:

- A. Saber que la gente necesita de claridad por lo tanto no se les puede obligar a trabajar fuertemente.
- B. Obtener un buen rendimiento involucrando al personal a su cargo en las decisiones que los afectan.

18- Anote una sugerencia que usted haría para mejorar el estilo de dirección que se practica en el Colegio.

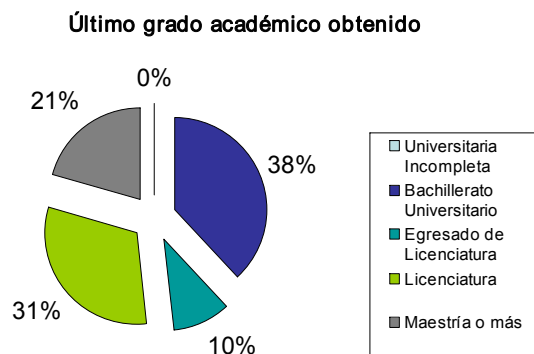
Gráficos del cuestionario

Gráfico pregunta 1



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

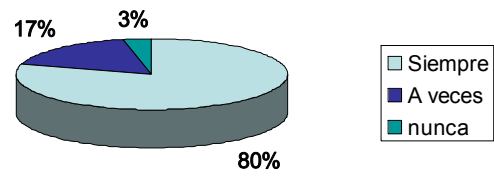
Gráfico pregunta 2



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total

Gráfico pregunta 3.1

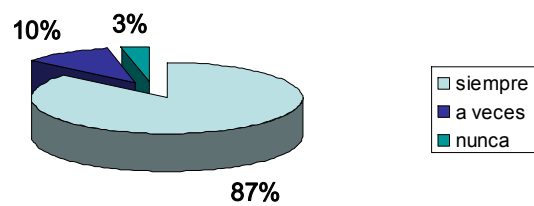
Se consulta a los subordinados



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Gráfico pregunta 3.2

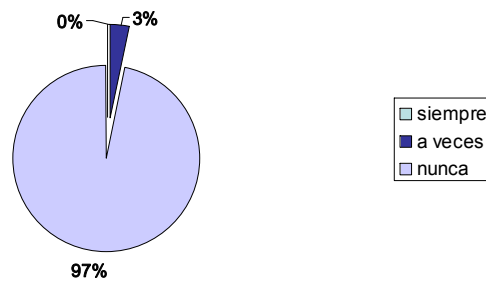
Se fomenta el trabajo en equipo



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Gráfico pregunta 3.4

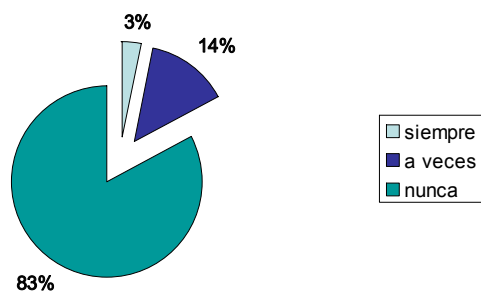
Existe una visión negativa del Director a los Docentes



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Gráfico, pregunta 3.5

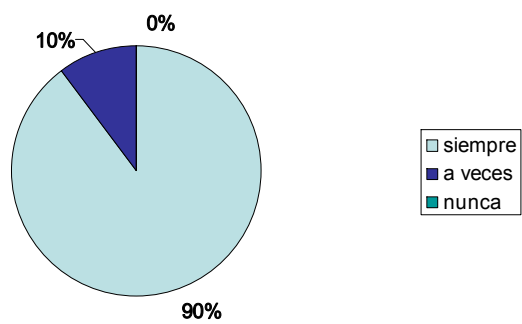
El método de dirección es excluyente no consultado.



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Gráfico pregunta 3.6

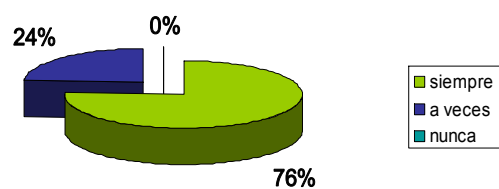
**Los docentes son vistos como profesionales
capaces de tomar sus propias decisiones.**



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Gráfico pregunta 3.7

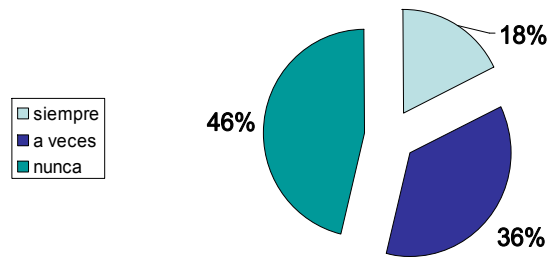
**El proyecto es construido y compartido
por todos**



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Gráfico pregunta 3.8

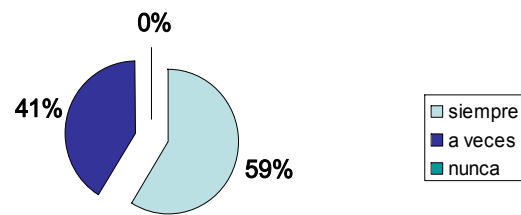
**El director es controlador, dogmático,
ordena y espera obediencia.**



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Gráfico pregunta 3.9

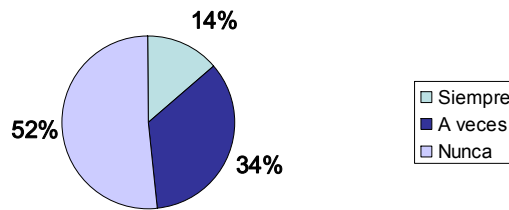
Los educadores son creativos e innovadores



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Gráfico pregunta 3.10

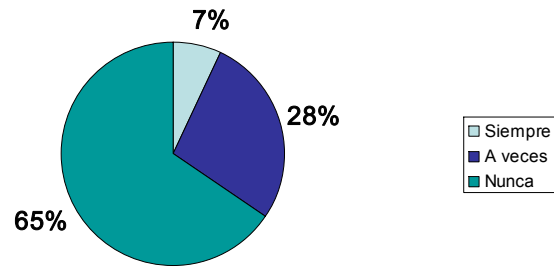
El proyecto escolar es conocido solo por los Coordinadores



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Gráfico pregunta 3.11

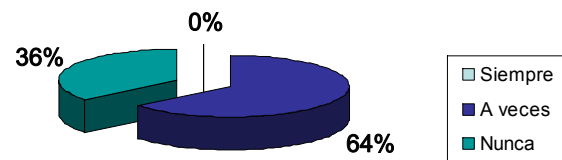
No se involucra a los docentes en la toma de decisiones



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Gráfico pregunta 3.12

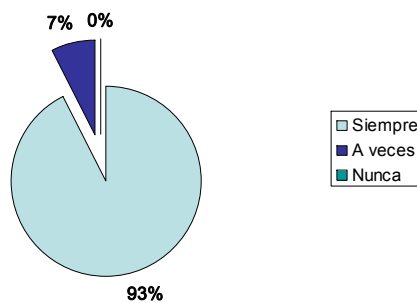
**Los educadores manifiestan resistencia y
oposición al cambio**



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Gráfico pregunta 3.13

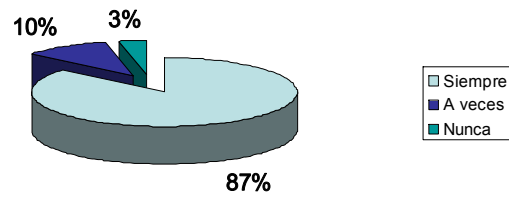
La Dirección presta apoyo a los docentes



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Gráfico pregunta 3.14

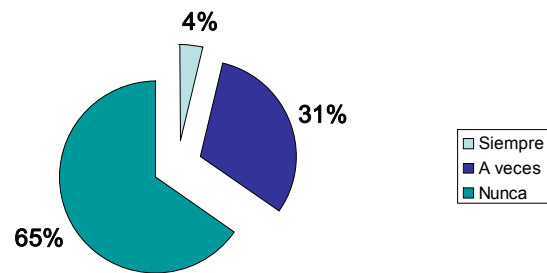
Se fomenta la participación y toma de decisiones



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Gráfico pregunta 3.15

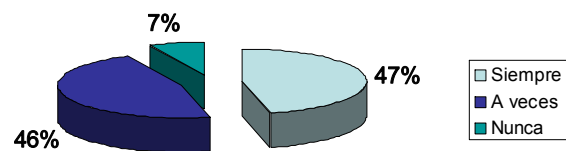
El uso de los recursos se decide unilateralmente



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Gráfico
pregunta 3.16

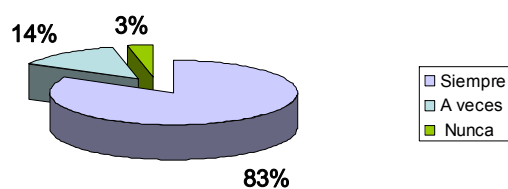
Los docentes son autónomos



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Gráfico pregunta 3.17

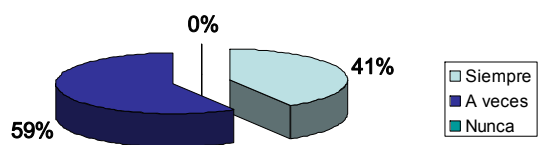
Existe espacio para discutir e incluir las aspiraciones de todos



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Gráfico pregunta 3.18

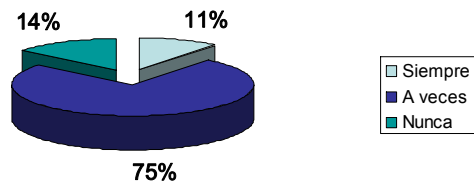
Hay relaciones sólidas y maduras entre la gente



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Gráfico pregunta 3.19

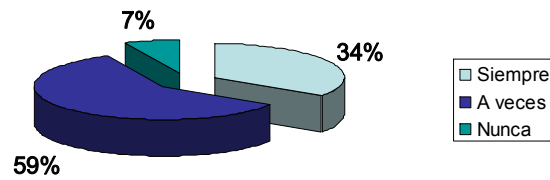
**Los docentes necesitan de una guía
directa y constante**



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Gráfico pregunta 3.20

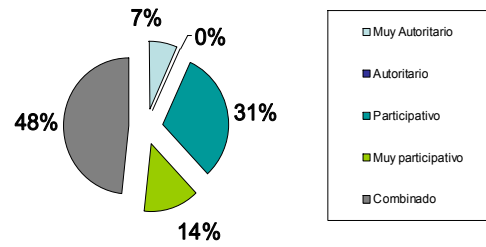
La Dirección concede recompensas y castigos a los docentes



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Gráfico pregunta 4

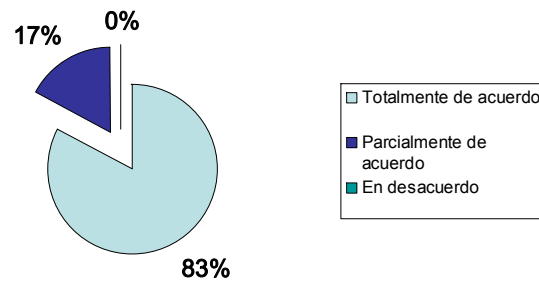
**El Estilo de Dirección que se practica en el Colegio
es:**



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Gráfico pregunta 5

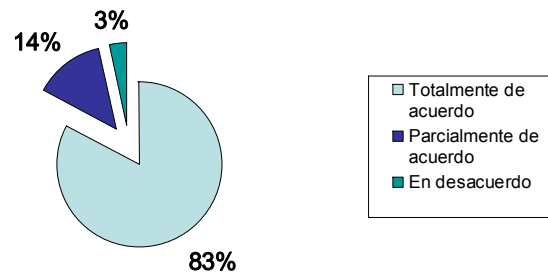
**¿Está usted de acuerdo con el Estilo de
Dirección?**



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Gráfico pregunta 6

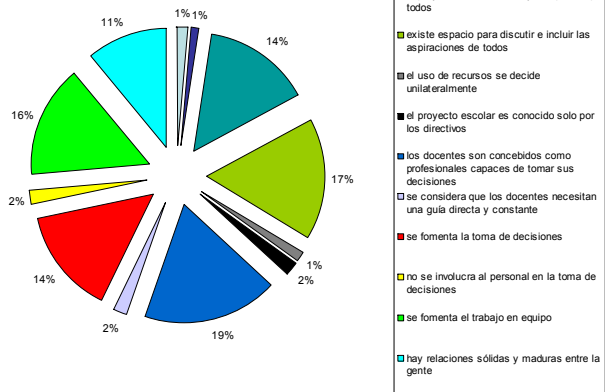
" El director es fundamental en el desarrollo del centro educativo"



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Gráfico pregunta 8

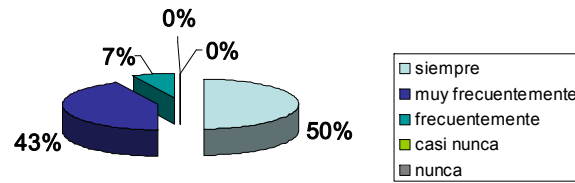
**Características que representan
el Estilo de Dirección**



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total. Esta pregunta fue de opción múltiple

Gráfico pregunta 9

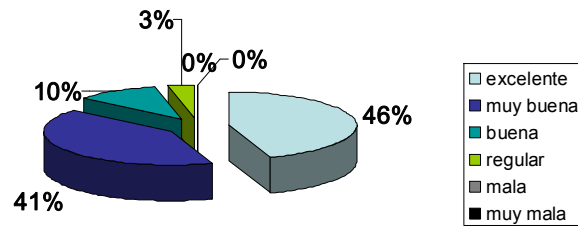
**Existe un clima de confianza y satisfacción
en la institución**



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Gráfico pregunta 10

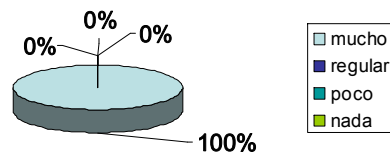
¿Cómo es la comunicación?



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Gráfico pregunta 11

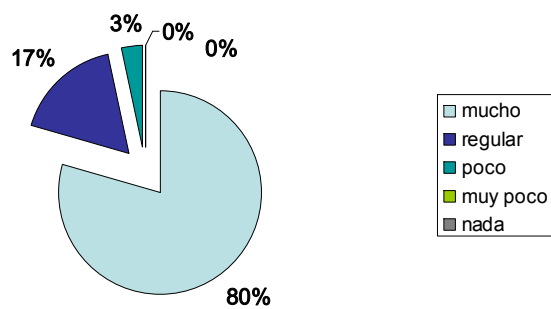
**¿Se siente motivado a trabajar
en la institución?**



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Gráfico pregunta 12

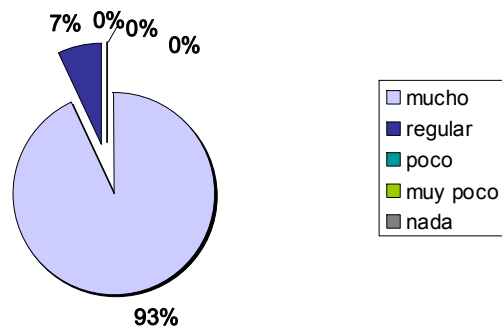
¿Tiene usted participación en la toma de decisiones?



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Gráfico pregunta 13

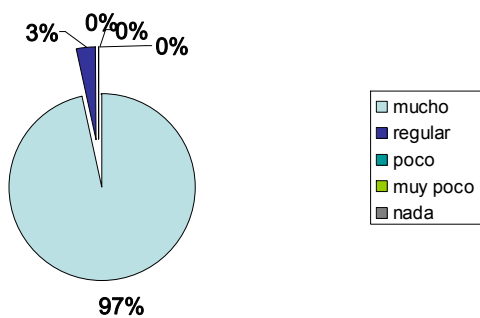
¿Se siente identificado con la institución?



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Gráfico pregunta 14

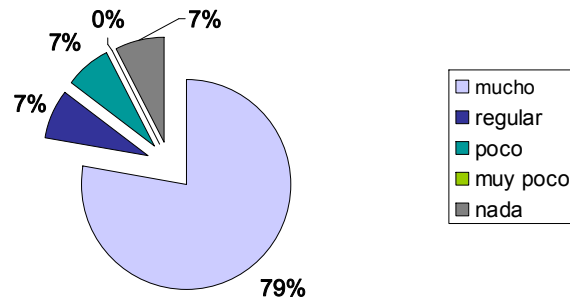
El estilo de Dirección le permite ser una persona creativa y abierta al cambio



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Gráfico pregunta 15

**¿Cree usted que el estilo de Dirección
tiene alguna influencia en su calidad como
docente?**



Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Tabla 1 pregunta 16

Cuando un proyecto se está planeando el director debe:		
	porcentaje	Número real
A. Trabajar con el personal a su cargo para encontrar los hechos más importantes y tomar decisiones que obligan al director y a su personal a conocer acerca de cómo se va a realizar el proyecto.	64 %	18
B. Requerir la información pertinente, buscar ideas de las personas que crearon el proyecto, analizar los hechos y pedir recomendaciones, luego presentar una solución a los subordinados esperando su aceptación al mostrarles que se han tenido en cuenta sus ideas.	36 %	10

Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Tabla 2 pregunta 17

Un director debe:		
	Porcentaje	número real
A. Saber que la gente necesita de atenciones y solidaridad por lo tanto no se les puede obligar a trabajar fuertemente.	4%	1
B. Obtener un buen rendimiento involucrando al personal a su cargo en las decisiones que los afectan.	96%	25

Fuente: Encuesta realizada al personal docente de Saint Paul College, en noviembre, 2004, 29 personas en total.

Organigrama de la Institución

